

Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Nástroje personálního managementu ve vybrané firmě

Tools of Human Resources managements in the chosen company

Číslo závěrečné práce:

DP-EF-KPE-2010-104

LUDMILA VANÍKOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Helena Žuková, KPE

Konzultant: Ing. Jana Šmídová, HR Manager, Johnson Controls Autobaterie, s. r. o.

Počet stran: 98

Počet příloh: 2

Datum odevzdání: 07. 05. 2010

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 06. 05. 2010

Poděkování

Za pomoc při vypracování této práce bych chtěla poděkovat především paní Ing. Heleně Žukové a mé konzultantce paní Ing. Janě Šmídové za poskytnuté informace a konzultace. Dále pak mé rodině, která mě podporovala po celou dobu mého studia na vysoké škole.

Děkuji.

Anotace

Lidé jsou nejdůležitějším zdrojem pro dobré fungování každé organizace, proto je potřeba tento zdroj pro organizaci zajistit a řídit. To provádí v organizaci personální management, který k tomu využívá své nástroje. K tomu, aby byly tyto nástroje účinně využívány, je zapotřebí mimo jiné relevantních informací, se kterými musí být správně nakládáno. Tyto informace by měly být obsahem personálního informačního systému, který v organizacích slouží jako nástroj pro efektivní práci s informacemi týkajícími se personalistiky. Proto první část této diplomové práce nabízí stručný teoretický výklad jednotlivých nástrojů personálního managementu organizace. Druhá část je pak věnována především popisu a analýze personálního informačního systému, který je využíván nadnárodní společností Johnson Controls.

Seznam klíčových slov

Personalistika

Zaměstnanci

Management

Organizace

Plánování

Přijímání

Propouštění

Pracovní výkon

Rozvoj

Hodnocení

Odměňování

Personální informační systém

Annotation

People are the most important resource for any organisation's to function well - that is why it is necessary to ensure and manage it effectively. This falls under the responsibility of the Human Resources department, where specific management tools are utilised. For those tools to be effectively used, relevant information is not only required, but must also be handled correctly. Such data should be compiled in a personal information system serving as an effective treatment tool to Human Resources within the company. Thus, the first part of this Diploma Paper offers a brief theoretical description of individual Human Resources management tools. The second part is mainly dedicated to the description and analysis of the Personal Information system used within the multi-national corporation Johnson Controls.

Keywords

Personal management

Employees

Management

Organization

Planning

Intake

Dismissal

Working performed

Progress

Evaluation

Remuneration

Personnel information system

OBSAH

1 ÚVOD	- 11 -
2 TEORETICKÁ ČÁST	- 13 -
2.1 DŮLEŽITOST LIDSKÝCH ZDROJŮ PRO ORGANIZACI.....	- 13 -
2.2 VÝZNAM A ORGANIZACE PERSONÁLNÍHO ÚTVARU V PODNIKU.....	- 13 -
2.2.1 <i>Funkce personálního útvaru</i>	- 14 -
2.3 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	- 15 -
2.3.1 <i>Cíle plánování</i>	- 15 -
2.3.2 <i>Činnosti plánování</i>	- 16 -
2.4 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	- 17 -
2.4.1 <i>Cíle získávání pracovníků</i>	- 17 -
2.4.2 <i>Proces získávání pracovníků</i>	- 17 -
2.5 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	- 19 -
2.5.1 <i>Cíle výběru pracovníků</i>	- 19 -
2.5.2 <i>Metody výběru</i>	- 20 -
2.6 PŘIJÍMÁNÍ A ORIENTACE PRACOVNÍKŮ	- 21 -
2.6.1 <i>Proces přijímání a orientace nově přijatých pracovníků</i>	- 21 -
2.7 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....	- 21 -
2.7.1 <i>Proces řízení pracovního výkonu</i>	- 21 -
2.7.2 <i>Pojetí hodnocení pracovníků</i>	- 24 -
2.7.3 <i>Proces hodnocení pracovníků</i>	- 25 -
2.7.4 <i>Metody hodnocení pracovníků</i>	- 25 -
2.8 ROZMISŤOVÁNÍ A UVOLŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	- 27 -
2.8.1 <i>Proces rozmisťování pracovníků</i>	- 27 -
2.8.2 <i>Proces uvolňování pracovníků</i>	- 28 -
2.9 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ	- 29 -
2.9.1 <i>Systém vzdělávání pracovníků v organizaci</i>	- 29 -
2.9.2 <i>Cyklus vzdělávání pracovníků</i>	- 29 -
2.10 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	- 30 -
2.10.1 <i>Cíle odměňování pracovníků</i>	- 31 -
2.10.2 <i>Formy odměňování</i>	- 31 -
2.10.3 <i>Faktory tvořící výši mezd</i>	- 31 -
2.10.4 <i>Hodnocení práce</i>	- 32 -
2.10.4 <i>Oceňování práce a tvorba tarifních stupňů</i>	- 33 -
2.10.5 <i>Zaměstnanecké výhody</i>	- 35 -
2.11 PÉČE O PRACOVNÍKY	- 36 -
2.11.1 <i>Cíle péče o pracovníky</i>	- 36 -
2.12 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM.....	- 38 -
2.12.1 <i>Pojetí a úkoly</i>	- 38 -
2.12.2 <i>Definice</i>	- 38 -
2.12.2 <i>Typy informací obsažené v personálním informačním systému</i>	- 39 -
2.12.3 <i>Funkce počítačového personálního informačního systému:</i>	- 39 -
2.12.4 <i>Aplikace</i>	- 39 -
2.12.5 <i>Výhody</i>	- 41 -
2.12.6 <i>Zabezpečení úniku dat</i>	- 42 -
2.12.7 <i>Výběr informačního systému a jeho nasazení</i>	- 42 -
2.12.8 <i>Přijetí systému zaměstnanci</i>	- 42 -
3 PRAKTICKÁ ČÁST	- 43 -
3.1 PREZENTACE PODNIKU JOHNSON CONTROLS, INC.	- 43 -
3.1.1 <i>Historie a vývoj korporace</i>	- 43 -
3.1.2 <i>Současný stav korporace</i>	- 44 -
3.1.3 <i>Organizace personálního útvaru v korporaci</i>	- 45 -

3.2 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM	- 46 -
3.2.1 Systém Taleo	- 47 -
3.2.2 Systém HR Wizard a systém Labour Lease Wizard.....	- 56 -
3.2.3 Systém GPAS.....	- 57 -
3.2.4 Systém APT	- 63 -
3.2.5 Systém People Soft	- 70 -
3.2.6 Mzdové systémy.....	- 82 -
3.2.7 Docházkové systémy.....	- 84 -
3.2.8 Zabezpečení údajů v systémech.....	- 85 -
3.2.9 Školení uživatelů systému.....	- 86 -
3.2.10 Úloha HR oddělení SSC pro personální informační systém	- 87 -
3.2.11 Plány do budoucna	- 88 -
4 ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ	- 89 -
5 ZÁVĚR.....	- 96 -
6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	- 97 -
7 SEZNAM PŘÍLOH	- 98 -

Seznam použitých zkratek a symbolů

ACE – Abilities, certifications and experience neboli schopnosti, osvědčení a zkušenosti

aj. – a jiné

apod. – a podobně

APT - Action Planing Tool neboli nástroj pro plánování akcí

atd. – a tak dále

GmbH - Gesellschaft mit beschränkter Haftung neboli společnost s ručením omezeným

GPAS – Goals and Performance Appraisal Systém neboli systém cílů a hodnocení výkonu

HR – human resources neboli lidské zdroje

Inc. – Incorporated neboli akciová společnost

IT – informační technologie

JC – Johnson Controls

LEM – Leader Expectations Model

např. – například

obr. - obrázek

s. r. o. – společnost s ručeným omezeným

SSC, SS Centrum – Shared Services Centre neboli Středisko sdílených služeb

TH – technicko-hospodářský, např. pracovník

tj. – to je

tzn. – to znamená

tzv. – takzvaný

USA – United States of America neboli Spojené státy americké

% - procento

Seznam obrázků

<i>OBR.. 1 - CYKLUS ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....</i>	<i>- 22 -</i>
<i>OBR.. 2 - PODOBA SYSTÉMU TALEO</i>	<i>- 51 -</i>
<i>OBR.. 3 - GPAS SCHÉMA PROCESU.....</i>	<i>- 59 -</i>
<i>OBR.. 4 - ZOBRAZENÍ A ANALÝZA ÚDAJŮ V SYSTÉMU APT</i>	<i>- 69 -</i>
<i>OBR.. 5 - VZHLED PERSONÁLNÍ DATABÁZE PEOPLE SOFT</i>	<i>- 74 -</i>

1 Úvod

Činnosti personálního útvaru jsou pro podnik velmi důležité, zejména k získání kvalitní pracovní síly, prostřednictvím které pak dosahuje svých cílů. Personální management přispívá k dobrým výsledkům a chodu podniku přizpůsobováním této pracovní síly k daným požadavkům, a to za použití určitých nástrojů. Kvalita formování lidských zdrojů a efektivita jednotlivých užívaných nástrojů jsou především závislé na znalostech a porozumění těmto zdrojům, proto je nezbytné shromáždit o nich podrobné a aktuální informace a dále s nimi umět pracovat. Tyto informace a podklady poskytuje právě jeden z nástrojů personálního managementu, kterým je personální informační systém.

Z těchto důvodů se tato práce věnuje především vybraným nástrojům personálního managementu a dále pak analýze personálního informačního systému užívaného v praxi. K tomuto účelu byla vybrána nadnárodní společnost Johnson Controls.

První část diplomové práce přibližuje význam personálního útvaru a stručně popisuje vybrané nástroje personálního managementu organizace, které jsou uváděny v teorii.

Následně je charakterizována společnost Johnson Controls a organizace jejího personálního útvaru. Poté je zde popsán a analyzován počítačový personální informační systém užívaný v této společnosti.

V závěrečné části této práce jsou na základě teoretických znalostí a zjištěných skutečností navržena možná řešení ke zlepšení personální práce v podniku.

Cílem této práce je nastínit důležitost pracovní síly, personálního útvaru a jeho používaných nástrojů pro organizaci. Dále pak zjistit, jak jsou tyto jednotlivé nástroje aplikovány v praxi a především jak jsou automatizovány pomocí počítačového informačního systému. Proto je stěžejním úkolem analyzovat tento systém a dozvědět se tak, jaká data organizace potřebuje mít k dispozici k řízení svého personálu, jak je získává, uchovává, k čemu slouží, jak s nimi nakládá, k jakým procesům a činnostem je využívá,

jak jsou chráněna a zabezpečena před zneužitím a také se seznámit s výhodami, jaké uvedený systém nabízí pro personální práci ve vybraném podniku.

Záměrem je také nastínit význam a prospěšnost moderní informační technologie pro personalistiku.

2 Teoretická část

2.1 Důležitost lidských zdrojů pro organizaci

Základním předpokladem fungování jakékoliv organizace je existence základních zdrojů

- a) materiálových (stroje, zařízení, materiál, energie),
- b) finančních,
- c) lidských.

Nejdůležitější jsou zdroje lidské, protože zbylé dva zdroje uvádějí do pohybu a určují jejich využívání. Proto je vedení lidských zdrojů a jejich neustálé zkvalitňování hlavní úlohou managementu podniku.

2.2 Význam a organizace personálního útvaru v podniku

Efektivita činnosti firmy závisí na tom, jak funguje systém jejího personálního řízení. To samozřejmě vyžaduje uplatňování nejmodernějších vědeckých poznatků, postupů a technik personálního řízení. Předpoklady pro naplnění této potřeby vytváří existence a činnost personálního útvaru.

Personální útvar představuje pracoviště, které se specializuje na vytváření, organizaci a podporu systému řízení lidských zdrojů podniku. Je většinou samostatným subsystémem organizační struktury podniku, který je tvořen pracovníky – specialisty, kteří mají důkladné teoretické znalosti i praktické dovednosti v oblasti personálního managementu a vyznají se v ostatních problémech organizace. Vedle řídicích pracovníků nese funkce personálního řízení a odpovídá za celkovou personální politiku, tj. za stanovení základních směrů, cílů, principů a pravidel celého systému práce s lidmi v podniku, a za její realizaci ve všech jejích částech. Personální útvary jsou organizovány podle specifických podmínek

každé firmy v návaznosti na její organizační uspořádání. Jejich postavení v organizační struktuře firem se značně liší. To závisí zejména na:

- velikosti firmy (resp. počet pracovníků),
- vnitřní organizační strukturu podniku,
- zaměření činnosti firmy,
- míře automatizace podniku,
- příslušných předpisech vymezujících postavení personálního managementu ve firmě,
- připisovaném významu celého systému práce s lidmi vrcholovým vedením podniku,
- podmínkách vně podniku (pracovní síla – její kvalita a kvantita),
- úkolech a funkcích, které musí personální útvar plnit pro dobrý chod podniku.

2.2.1 Funkce personálního útvaru

Personální útvar zajišťuje a plní několik funkcí v oblasti personálního managementu.

- funkci koncepční – vypracovává a aktualizuje personální a sociální politiku podniku, která tvoří neoddělitelnou součást politiky a strategie celé firmy. Personální politika obsahuje základní směry a formy personálního řízení podniku a formuluje základní pravidla a zásady jejího uskutečňování. Stabilní a srozumitelná personální politika má podstatný význam pro úspěch a dlouhodobé trvání firmy.
- funkci plánovací – zpracovává plány personálního a sociálního rozvoje podniku. Má za úkol předvídat a plánovat potřebu pracovních sil a jejich rozvoje nezbytnou k dosahování stanovených hospodářských cílů.
- funkci řídicí a koordinační – stanovuje hlavní směr, priority a úkoly celého systému personálního řízení a koordinuje jejich plnění v rámci celé firmy.
- funkci metodickou – dává rady a metodická doporučení, které se týkají postupů a forem plnění jednotlivých úkolů z oblasti personálního řízení jednotlivými liniiovými řídicími pracovníky.
- funkci informační – vytváří a zajišťuje informační systém, na jehož základě se provádí efektivní rozhodování o pracovnících podniku. Personální útvar také

zabezpečuje informovanost pracovníků podniku o všech skutečnostech, které se vztahují k jejich osobě, resp. k jejich pracovnímu uplatnění v podniku.

- funkci poradenskou – poskytuje všem zaměstnancům podniku poradenské služby při řešení nejrůznějších pracovních i mimopracovních problémů.
- funkci výzkumnou a expertizní – pozoruje a zjišťuje názory a postoje pracovníků, míru pracovní spokojenosti, její vývojové tendence apod. Dále hodnotí náročnost jednotlivých pracovních činností a vzájemně je srovnává (významné např. pro tvorbu efektivního systému odměňování), posuzuje účinnost uplatňovaných systémů odměňování, posuzuje psychickou způsobilost pracovníků pro výkon konkrétních pracovních činností apod. [3;4]

2.3 Personální plánování

2.3.1 Cíle plánování

Aby firma mohla realizovat své současné i budoucí cíle, je třeba zajistit potřebnou pracovní sílu v příslušném množství, s odpovídajícími znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, flexibilní, ve správný čas a s přiměřenými náklady. Personální plánovací proces je založen na předvídání potřeby pracovních sil v organizaci a zdrojů pokrytí této potřeby. Jeho cílem je dosáhnout rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách v organizaci a nabídkou pracovních sil v organizaci i mimo ni.

Personální plánování je součástí celkového plánování činností organizace, tudíž musí znát a dodržovat strategii organizace, časově se sladit a řešit celoorganizačně. Při plánování lidských zdrojů je třeba si ujasnit celkový počet potřebných pracovníků, jaké by měli mít dovednosti, znalosti a schopnosti, zda je nutné je dále vzdělat, kdy je nezbytné je získat a jak řešit případné snížení počtu pracovníků. [6]

2.3.2 Činnosti plánování

Plánování lidských zdrojů se skládá z následujících činností:

- 1) předpovídání celkové potřeby pracovníků – jde o odhad budoucí potřeby pracovníků tj. stanovení množství pracovníků a požadavků na jejich znalosti a dovednosti, které budou nezbytné ke splnění plánovaných úkolů organizace. Podkladem pro předpověď je roční rozpočet a dlouhodobý podnikový plán. K posouzení přiměřeného počtu pracovníků lze použít metody intuitivní nebo kvantitativní. Intuitivní metody jsou založeny na úsudku expertů a manažerů podniku, kteří mají důkladné znalosti týkající se podnikových činností a pracovní síly a také značné zkušenosti v těchto oblastech. Metody kvantitativní využívají matematické nebo statistické postupy, jimiž jsou např. analýzy vývojových trendů, grafické analýzy, pracovní normy, regresní analýzy atd.
- 2) odhad nabídky lidských zdrojů – jde o předpovídání pokrytí potřeby pracovníků jak ze zdrojů pracovních sil uvnitř podniku, tak ze zdrojů vnějších. Pro správný odhad je důležitá dokonalá znalost existujícího počtu a struktury pracovních zdrojů v organizaci i mimo ni, jejich pohyb a proměnlivost, proto je důležité provést:
 - analýzu současného stavu pracovních sil v organizaci – zjistit strukturu pracovníků podle pracovních funkcí, kvalifikace, schopností, demografických charakteristik (zejména věk) apod.
 - analýzu ztrát pracovníků – odhadnout, kolik pracovníků odejde, bude propuštěno, převedeno na jinou pracovní funkci, odejde do důchodu či zemře. Jako nástroj lze použít výsledky této analýzy v předcházejících obdobích, analýzy věkové struktury pracovníků nebo úmrtnostní tabulky.
 - analýzu změn v důsledku povyšování a převádění pracovníků – určit počet odchodů z pracovních míst v důsledku převedení nebo povýšení pracovníků na jiné pracovní pozice.
 - analýzu změn pracovních podmínek a absence - rozpoznat vliv měnících se podmínek práce (např. změna normální délky pracovního týdne, délky dovolených, politiky penzionování atd.) a měnící se podoby absence.
 - analýzu zdrojů pracovních sil – vysledovat situaci nabídky pracovních sil uvnitř organizace (např. počet pracovníků uspořených, uvolněných v důsledku změny nebo s rozšířenou kvalifikací) i mimo ni tj. na lokálním

a národním trhu práce. Pro tento odhad společnost může použít statistiku obyvatelstva a pracovních sil, školskou statistiku nebo statistiku zaměstnanosti.

- 3) odhad čisté potřeby lidských zdrojů – jde o porovnání předchozích dvou údajů tj. předpovědi celkové potřeby pracovníků a odhadu nabídky lidských zdrojů a zjištění budoucích nedostatků nebo naopak přebytků pracovníků v organizaci.
- 4) vypracování plánů personálních činností – zpracování plánů jednotlivých personálních činností pro zabezpečení pokrytí čisté potřeby pracovníků. Jsou jimi plány získávání a výběru pracovníků, jejich následného vzdělávání, rozmisťování, hodnocení, odměňování, penzionování a propouštění pracovníků. Je třeba vzít do úvahy náklady a časovou posloupnost jednotlivých kroků plánování a hledat efektivnější způsoby provedení plánů. [1;6]

2.4 Získávání pracovníků

2.4.1 Cíle získávání pracovníků

Cílem činnosti získávání pracovníků je přilákat a získat kvalitní pracovníky na volná pracovní místa organizace, a to s vynaložením co nejnižších nákladů a včas. Je důležité znát povahu jednotlivých pracovních míst a předpoklad uvolňování či vytváření nových pracovních míst.

2.4.2 Proces získávání pracovníků

Při procesu získávání pracovníků by se mělo postupovat následovně:

- Identifikovat potřebu získávání pracovníků
Tato činnost spočívá v určení počtu a kategorie lidí, které organizace potřebuje. Vychází se z analýzy stavu a pohybu pracovníků, z předpovědí nutnosti nových pracovníků, z plánů organizace a ze současné operativní potřeby.

- Popsat a specifikovat obsazované pracovní místo
Je potřeba charakterizovat pracovní místo, pracovní podmínky na něm a požadavky kladené na pracovníka. Popis a specifikace pracovního místa poskytuje základní informace potřebné k nabídce zaměstnání, pro hodnocení a výběr uchazečů.
- Uvážit alternativy
Z důvodů hospodaření s pracovní silou a snižování nákladů by organizace měla promyslet, zda je možné pracovní místo zrušit, pokrýt práci přesčasy, prostřednictvím externího dodavatele, rozdělit mezi ostatní pracovní místa, anebo zda pracovní místo vyžaduje plný nebo alespoň dočasný či částečný úvazek.
- Zvolit charakteristiky popisu a specifikace pracovního místa, které budou základem získávání a výběru pracovníků
Je důležité určit, jaké informace poskytnou uchazeči představu o práci na volném pracovním místě (např. název pracovního místa, pracovní náplň, místo výkonu práce, možnosti vzdělání, platové podmínky apod.) a jaké jsou potřebné požadavky na pracovníka k výkonu práce na tomto místě (např. vzdělání a kvalifikace, dovednosti, pracovní zkušenosti atd.)
- Identifikovat zdroje uchazečů
V této fázi se zvažuje, zda se orientovat na vnitřní nebo vnější zdroje pracovních sil. Podkladem pro tato rozhodnutí mohou být různé průzkumy trhu práce.
- Vybrat metody získávání pracovníků
Pro výběr metody se vychází z toho, zda se chce organizace orientovat na vnitřní nebo vnější zdroje, z požadavků na pracovníka, ze situace na trhu práce, z výdajů a také za jaký čas potřebuje místo obsadit. Pokud se chce firma zaměřit na vnitřní zdroje, může získat pracovníka na základě doporučení současného pracovníka organizace, přímého oslovení pracovníka, který je vysledován a považován za vhodného kandidáta anebo na základě umístění nabídky volného pracovního místa na vývěškách v organizaci. Chce-li se naopak firma orientovat na vnější zdroje, může užít nabídek práce, které jí sami uchazeči posílají, nebo získat pracovníky pomocí letáků, inzerce na internetu, v novinách, televizi či rozhlasu, prostřednictvím spolupráce s organizacemi mající přehled o pracovní síle. Těmito organizacemi mohou být úřady práce, odbory, vzdělávací instituce či sdružení odborníků. Dále také může využít služeb komerčních agentur či zprostředkovatelů.

- Zvolit dokumenty a informace požadované od uchazečů
Pro následný výběr vhodného kandidáta je nutné získat o něm co nejvíce informací, proto by organizace měla vyžadovat dokumenty, které obsahují údaje o jeho vzdělání, praxi, bezúhonnosti, lékařském stavu apod. Často je využíván životopis a dotazník navržen samotnou organizací.
- Formulovat nabídku zaměstnání
Nabídka volného pracovního místa by měla být pro uchazeče povzbuzující, proto je důležité zvážit její obsah a formu. Prezentace nabídky by měla poskytovat údaje o pracovní pozici, požadavky na pracovníka a také určitou nabídku ze strany organizace.
- Uveřejnit nabídku zaměstnání
Zveřejněním nabídky je uchazečům umožněno se o volné pracovní místo ucházet. Je také nutné promyslet možné způsoby a dobu, po kterou bude nabídka publikována. To by mělo záviset také na stupni kvalifikovanosti požadované práce.
- Shromáždit dokumenty a informace od žadatelů
To je potřebné pro další fáze získávání a následný výběr pracovníků.
- Učinit předvýběr na základě získaných dokumentů a informací
Porovnat uchazeče z jimi předložených dokumentů a vybrat z nich ty, kteří budou dále zařazeni do samotného procesu výběru a ty, kteří jsou pro obsazení pracovního místa nevhodní.
- Sestavit soupis kandidátů, kteří budou pozváni k výběrovému řízení
Vytvořit seznam na základě předvýběru žadatelů, který stanoví jejich pořadí při následném procesu výběru. [6]

2.5 Výběr pracovníků

2.5.1 Cíle výběru pracovníků

Dochází k redukci uchazečů prošlých předvýběrem. Cílem je zhodnotit a najít kandidáta, který bude pravděpodobně nejlépe splňovat požadavky volné pracovní pozice.

2.5.2 Metody výběru

Před samotným výběrem je důležité zvolit kritéria hodnocení žadatelů a metody tohoto výběru.

Metody výběru:

- Dotazník – uchazeč vyplňuje dotazník, který si organizace sestavuje podle toho, jaké informace jsou pro ni důležité vědět.
- Zkoumání životopisu – tato metoda se zpravidla kombinuje s metodou jinou. Hodnotitel se často v životopise zaměřuje na údaje o vzdělání a praxi.
- Výběrové testy – jsou doplňkovým nástrojem měření schopností a charakteristik každého jedince. Existují různé druhy testů jako např. testy inteligence, testy schopností, testy znalostí a dovedností, testy osobnosti atd.
- Assessment centre – je v překladu diagnosticko výcvikový program, který je založen na sérii simulací manažerských činností, při nichž se za neustálého dohledu testuje pracovní způsobilost žadatele.
- Pohovor – je nejčastěji používanou metodou výběru pracovníků. Může mít podle počtu a struktury účastníků různé podoby např. pohovor, kterého se účastní jeden žadatel a jeden posuzovatel, pohovor před komisí tvořenou 3-4 představiteli organizace, postupný pohovor, kdy jde o sérii individuálních pohovorů s různými posuzovateli, nebo skupinový pohovor, kterého se zpravidla účastní skupina uchazečů a jeden nebo více posuzovatelů.
- Reference – často se posuzovatelé orientují na pracovní posudky z předchozích pracovišť, škol a od osob, které s uchazečem přišli do styku nebo s ním někdy spolupracovali.
- Lékařské vyšetření – tato metoda je používána především u pracovních činností, při nichž by mohlo dojít k poškození zdraví ostatních lidí.
- Přijetí kandidáta na zkušební dobu – i když jde o velice organizačně náročnou a nákladnou metodu, považuje se za dosti efektivní. Vykonáváním pracovní činnosti přímo na pracovním místě dává žadateli možnost prokázat své kvality a způsobilost k této práci. [6]

2.6 Přijímání a orientace pracovníků

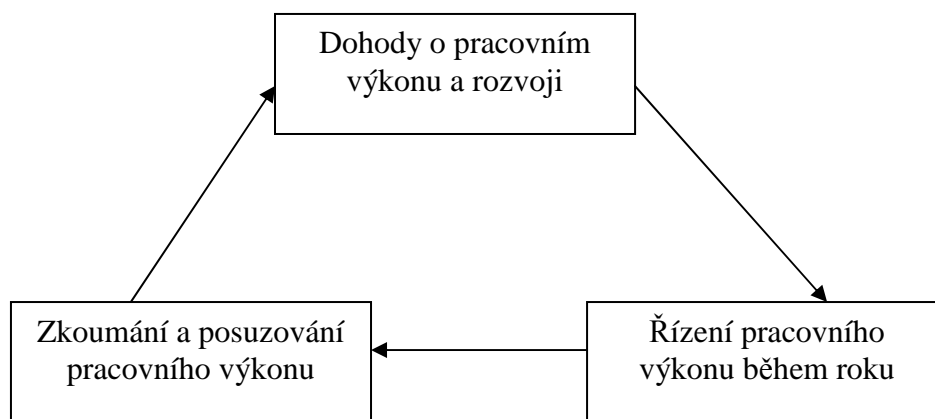
2.6.1 Proces přijímání a orientace nově přijatých pracovníků

Proces přijímání pracovníka následuje po jeho vybrání a přijetí nabídky zaměstnání v organizaci. Spočívá v seznámení s jeho právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovního poměru a z povahy dané práce, absolvování vstupní lékařské prohlídky, zařazení pracovníka do personální evidence a podpisu pracovní smlouvy. Cílem orientace pracovníka je jeho rychlá adaptace v podniku. Má za úkol ho uvítat a seznámit s podnikem, s jeho spolupracovníky, s pracovními úkoly, podmínkami a prostředím a zajistit tím tak, aby se nový pracovník v co nejkratší době zařadil do pracovního kolektivu a začal podávat vysoký pracovní výkon. Organizace k této činnosti může využívat různé informační materiály. Je zde také důležitá spolupráce personálního útvaru s vedoucími pracovníky obsazovaného pracovního místa. [6]

2.7 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

2.7.1 Proces řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je proces, který je zaměřen na dosažení lepších pracovních výsledků jedince a týmu a tím tak i celé organizace. Smyslem je rozvíjet a zlepšovat schopnosti lidí a pracovního výkonu k dosažení plánovaných cílů společnosti. Poskytuje podklady pro následné hodnocení výkonu, odměňování či případné další vzdělávání a rozvoj pracovníka. Tento proces je v pravomoci liniových manažerů, kteří by měli zajistit motivaci pracovníka a poskytnout zpětnou vazbu o jeho pracovním výkonu. Základem řízení je ústní nebo písemná dohoda uzavřená mezi pracovníkem a jeho nadřízeným o cílech, které jsou vytvořeny individuálně v závislosti na charakteru pracovní činnosti a kterých by měl jedinec dosáhnout svým pracovním výkonem, jeho znalostmi a schopnostmi.



Obr. 1 – Cyklus řízení pracovního výkonu

Zdroj: ARMSTRONG, M. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th edition Kogan Page Limited, London, United Kingdom, 2006.

Proces řízení pracovního výkonu je založen na následujících aktivitách:

- uzavření dohody o pracovním výkonu – tato dohoda popisuje, co se od pracovníka očekává, cíle, kterých by měl pracovník dosáhnout a také plány zlepšování pracovního i osobního rozvoje. Dohoda by měla definovat:
 - cíle a normy pracovního výkonu – cíl charakterizuje bod, ke kterému se směřuje, a definuje jistá očekávání od jednotlivců, týmů a útvarů organizace. Rozlišují se dva druhy cílů, a to pracovní a rozvojové. Pracovní cíle by měly být stanovovány v souladu s výsledky, ke kterým se má dojít. Z pohledu podniku by se měly týkat jeho poslání a strategií, z pohledu týmu by se měly vztahovat k účelu týmu a příspěvku, který je od něj očekáván, a z pohledu individuálního by se měly týkat hlavních úkolů tvořící práci jednotlivce. Správně určený cíl by měl být konkrétní, měřitelný, dosažitelný, důležitý a časově určený. Rozvojové cíle se pak týkají dalšího vzdělávání a rozvoje zaměstnance, aby zlepšil svůj pracovní výkon. Stanovené cíle by měl pracovník se svým nadřízeným prodiskutovat.
 - měřítka pracovního výkonu – stanovují, jak bude výkon posuzován a jaké ukazatele k tomu budou použity. Jsou základnou pro poskytování zpětné vazby. Měřítka pracovního výkonu by měla dávat odpověď na otázku, zda bylo dosaženo toho, co se očekávalo. Mohou se týkat například dosažení norem, produktivity, dosaženého

příjmu nebo objemu prodeje. Při posuzování výkonu by se také měly zvažovat vstupy v podobě úrovně dosažených znalostí a dovedností.

- kompetence – k dosažení uspokojivých výsledků je nutné, aby se manažeři a jednotliví pracovníci dohodli na požadovaných kompetencích. Cílem by mělo být pochopení, jaké chování se od nich očekává.
- hodnoty – ujasnění základní hodnot, které by pracovníci měli dodržovat. Těmito hodnotami mohou být například kvalita, rozvoj výkonnosti zaměstnanců, snižování nákladů, dodržování zásad ochrany zdraví a bezpečnosti při práci nebo týmová práce.
- zpracování plánu pracovního výkonu – plán pracovního výkonu obsahuje ujednání mezi pracovníkem a manažerem o tom, co by měl pracovník učinit, aby splnil požadovaný cíl, zlepšil výkon a rozvinul potřebné schopnosti. Cílem plánu je zajistit správné pochopení významu cílů, norem výkonu a schopností.
- zpracování plánu osobního rozvoje – plán osobního rozvoje obsahuje vzdělávací aktivity dohodnuté za účelem zlepšení pracovního výkonu a rozvoje znalostí, dovedností a schopností. Je zaměřen především na zdokonalení schopností pro dobré vykonávání současné práce, ale i na rozvoj umožňující pracovníkům převzít širší odpovědnost a případně se zařadit na pracovní funkce vyšší úrovně.
- řízení pracovního výkonu během roku – jde o nepřetržitý proces týkající se poskytování zpětné vazby na pracovní výkon pracovníka a řešení případných problémů. Řízení pracovního výkonu by mělo být přirozeným postupem všech dobrých manažerů. Má směřovat manažery i pracovníky k poučení se ze svých úspěchů, úkolů a problémů každodenní práce. Zkoumání a hodnocení pracovního výkonu by mělo být uskutečňováno prostřednictvím dohodnutých schůzek mezi manažerem a pracovníkem, kde by měly být vysledovány pokroky při plnění pracovních i osobních cílů a plánů, odhaleny možné problémy a případné nutnosti úpravy těchto cílů a plánů. V případě výskytu problému by se měly určit jeho příčiny a následně kroky vedoucí k nápravě.
- hodnocení pracovního výkonu – jde o formální hodnocení pracovního výkonu pracovníka za dané období. Podává přehled o tom, co se stalo a také proč se tak stalo. Vytváří základnu pro stanovování plánů a cílů do budoucna. Hodnotící rozhovor by měl být spíše výměnou názorů, která by měla vést k určitým závěrům

týkajících se dosavadního pracovního výkonu a osobního vývoje, jeho zlepšení a jak tohoto zlepšení dosáhnout. [1;2]

2.7.2 Pojetí hodnocení pracovníků

Při procesu hodnocení jednotlivých pracovníků je zjišťováno, jak dobře odvádí pracovník svou práci, jak plní dané úkoly své pracovní funkce, jeho chování, vztahy se spolupracovníky a zákazníky. Dále jsou pracovníkovi sdělovány výsledky, které jsou s ním následně prodiskutovány a hledány možnosti ke zlepšení jeho pracovního výkonu. Hodnocení může být neformální tj. průběžné hodnocení plnění pracovních úkolů a kontrola pracovního chování, anebo formální, což je hodnocení standardizované a pravidelné a je podkladem pro další personální činnosti. Hodnocení se orientuje na výsledky práce např. kvalita, náklady nebo množství, jež jsou lépe měřitelné a také na chování pracovníka jako např. vstřícnost, vystupování na veřejnosti, umění jednat s lidmi nebo schopnost vést, což může být někdy obtížnější hodnotit, protože jsou to spíše charakteristiky neměřitelné. Úkolem hodnocení pracovníků je zjistit současnou úroveň jejich pracovního výkonu, poznat jejich silné a slabé stránky, motivovat je, vytvořit základ pro odměňování, rozeznat potřeby jejich dalšího vzdělání a vytvořit podklady pro rozmísťování pracovníků (např. povyšování, převedení na jiné pracovní místo atd.).

Při hodnocení pracovníků je třeba si ujasnit:

- důvod hodnocení
- co hodnotit
- způsob hodnocení
- metody hodnocení
- kdo bude hodnotit
- kdy a jak často hodnotit
- způsob sdělování výsledků hodnocení
- potřebu uvedení hodnocení do souladu se zákony

2.7.3 Proces hodnocení pracovníků

Proces hodnocení pracovníků má 3 etapy:

- příprava – zahrnuje stanovení předmětu, zásad, pravidel a postupu hodnocení, analýzu pracovních míst, stanovení kritérií a norem pracovního výkonu, volbu metod hodnocení, projednávání přípravy hodnocení s pracovníky a sdělení o tom, jaký výkon je od nich očekáván,
- získávání informací a podkladů – tato etapa se týká především zjišťování informací a pořizování dokumentace o pracovním výkonu,
- vyhodnocování získaných údajů o pracovním výkonu – etapa vyhodnocování zahrnuje vyhodnocování pracovních výsledků, chování a schopností pracovníka, a seznámení pracovníka s výsledkem jeho hodnocení prostřednictvím pohovoru. Je důležitá pro zlepšování pracovního výkonu.

Hodnocení pracovníka je prováděno především jeho bezprostředním nadřízeným, který také vede hodnotící rozhovor a navrhuje případná opatření. Dále může pracovníka posuzovat nadřízený bezprostředního nadřízeného, pracovník personálního útvaru (není tak časté), nezávislý externí hodnotitel (např. psycholog), zákazník (v případě bezprostředního styku pracovníka se zákazníkem), spolupracovník, skupina spolupracovníků anebo podřízený (málo užívané). Stále častěji se používá sebehodnocení, kdy si sám pracovník uvědomuje, jak svou práci plní. Je tím tak podněcován k seberozvíjení a sebezdokonalování. Je zde ale riziko přecenění. Pro zamezení jednostrannosti a subjektivity je využíváno spíše týmové hodnocení a hodnocení více hodnotiteli.

2.7.4 Metody hodnocení pracovníků

- *hodnocení podle výsledků stanovených cílů* – tato metoda je využívána spíše pro hodnocení manažerů a specialistů. Pro použití této metody by měly být cíle měřitelné, dosažitelné, podnětné a jednoznačně formulovány. Při jejich stanovování a následném plánu postupu jejich plnění by měla být dána možnost konzultace pracovníka s jeho nadřízeným.

- *hodnocení na základě plnění norem* – toto hodnocení se provádí hlavně u výrobních dělníků. Pracovníci by měli být seznámeny s přesně stanovenými normami, se kterými pak budou jejich pracovní výkony porovnávány.
- *volný popis* – hodnocení bývá prováděno prostřednictvím písemného popisu pracovního výkonu hodnoceného. Používá se spíše pro hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků. Nevýhodou je to, že hodnotitelé přihlížejí často i k minulosti a mohou být ovlivněny osobním vztahem s hodnoceným pracovníkem.
- *hodnocení na základě kritických případů* – podkladem pro toto hodnocení bývají písemné záznamy obsahující jak uspokojivé, tak i neuspokojivé události týkající se pracovního výkonu a chování pracovníka. Nevýhodou je časová náročnost zapisování a nejasnost pojetí kritického případu.
- *hodnocení pomocí stupnice* – pomocí stupnice jsou hodnoceny jednotlivá kritéria zvlášť (např. množství, kvalita práce a znalost práce, ochota spolupracovat, samostatnost atd.). Hodnotící stupnice může být číselná (každému kritériu práce je přiřazena číselná hodnota, souhrnné hodnocení je pak prováděno na základě součtu nebo aritmetického průměru bodů všech kritérií), grafická (hodnocení každého kritéria je označeno na úsečce, souhrnné hodnocení je provedeno spojením bodů v křivku) anebo slovní (každému kritériu nebo celkovému pracovnímu výkonu je přiřazeno vhodné slovo vystihující úroveň výkonu pracovníka). Tato metoda je hodně využívána v praxi a vhodná i pro sebehodnocení.
- *Checklist* – tato metoda spočívá ve vyplnění dotazníku obsahujícího určité formulace, které se týkají pracovního chování hodnoceného, čímž dojde ke zjištění, jaký typ chování se v pracovníkově výkonu vyskytuje a jaký naopak ne. Pro každou skupinu pracovních míst by měl být dotazník jiný s ohledem na jejich specifickou. Proto je tato metoda časově náročná a vyžaduje podrobnou přípravu.
- *Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) neboli klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování* – jak už plyne z názvu, tato metoda slouží pro hodnocení chování při vykonávání práce, které je následkem efektivnosti pracovní činnosti. Klasifikační stupnice je zpracována pro každý pracovní úkol zvlášť. Na její přípravě se podílí jak vedoucí pracovníci, tak i hodnocený pracovník, což by mohlo přispět k přijatelnosti hodnocení. Metoda je velmi časově náročná.

- *metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu* - jsou to metody, které porovnávají pracovní výkon dvou nebo více pracovníků. Příkladem mohou být metody, jako je střídavé porovnání, párové srovnání nebo povinné rozdělení. Tyto metody jsou vhodné spíše pro motivaci a zlepšování pracovního výkonu než pro účely odměňování.

Dále lze k hodnocení pracovníků využít testy dovedností a schopností nebo tzv. Assessment centre používaný také jako metoda výběru pracovníků. [1;2;6]

2.8 Rozmíst'ování a uvolňování pracovníků

2.8.1 Proces rozmíst'ování pracovníků

Cílem rozmíst'ování pracovníků je umístit správného pracovníka na správné pracovní místo v organizaci. Pro tento proces je důležité znát charakteristiky pracovníků a specifika pracovních míst a vytvořit mezi nimi soulad pro podání nejlepšího pracovního výkonu.

Způsoby rozmíst'ování pracovníků uvnitř organizace:

- **Povyšování pracovníků** – jde o přechod pracovníka na jinou obvykle významnější, náročnější a někdy i lépe odměňovanou práci. Záměrem je dosadit na danou práci nejvhodnějšího jedince a využít jeho pracovních schopností a dovedností. Pracovník může být povýšen na základě výběrového řízení nebo rozhodnutí lidí v organizaci, které jsou k tomu kompetentní.
- **Přeřazování pracovníků na jinou práci nebo na jiné pracoviště** – jedná se o přesun pracovníka na jiné pracovní místo, které má zpravidla stejné charakteristiky jako práce předešlá. Toto převedení může být jak trvalé, tak jen dočasné. Důvodem může být pokrytí volného pracovního místa, úspora pracovníků, ukončení provozu určité části výroby apod.
- **Převádění pracovníků na nižší funkci** – jde o přeřazení pracovníka na funkci nižší úrovně, která je často spojená také s nižším platem či mzdou než funkce předchozí. Příčinnou přeřazení bývá zrušení nebo pokles významu jeho pracovního místa

v organizaci, či shledání pracovníka nezpůsobilým dále efektivně dělat svou nynější práci z důvodu změny jeho zdravotního stavu anebo špatného hodnocení pracovního výkonu. Je také nutné zvážit možný negativní dopad tohoto převedení jak na pracovníka, tak i na organizaci, v podobě nespokojenosti jedince a ovlivňování ostatních spolupracovníků.

2.8.2 Proces uvolňování pracovníků

Ukončování pracovního poměru může být iniciováno ze strany zaměstnance nebo ze strany zaměstnavatele. Důvody k uskutečnění tohoto kroku mohou být různé.

Způsoby ukončování pracovního poměru:

- Propouštění pracovníků – příčinnou propouštění pracovníků mohou být organizační důvody neboli důvod nadbytečnosti, špatné chování či nedostatečný výkon zaměstnance. Problém nadbytečnosti je důsledkem změn hospodářské situace organizace, změn jejího prostředí nebo změn techniky a technologie, která je využívána. Existuje několik metod eliminace nadbytečnosti např. zrušení práce přesčas, zavedení systému dělení se o práci, prozatímní vysazení z práce apod.
- Penzionování pracovníků – dosažení důchodového věku zaměstnance je jak v životě tohoto zaměstnance, tak i v organizaci určitou změnou, proto by si organizace měla dobře ujasnit, kdy jsou lidé zralí pro odchod do penze, podmínky, za nichž mohou pracovat i po dosažení penzijního věku, a také zajistit a poskytnout důchodové vzdělání a poradenské služby.
- Odchod pracovníka z vlastní vůle – důvodem opuštění organizace může být například nespokojenost se stávajícím zaměstnavatelem nebo přechod do jiné organizace. Při rozhodnutí zaměstnance odejít z organizace by měl být proveden s pracovníkem pohovor, analyzovány příčiny jeho odchodu a poskytnuty reference na pracovníka v podobě pracovního posudku.
- Ukončení pracovního poměru úmrtím – smrt pracovníka je neovlivnitelná. [6]

2.9 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Aby byla organizace úspěšná, musí umět reagovat na určité změny nebo jisté potřeby, jako jsou např. změny techniky a technologie, potřeby lidí, podnikatelského prostředí, rozvoje informačních technologií, potřeby snižovat náklady, potřeby změnit organizaci práce apod. To ovšem vyžaduje mít určitý dostatečně flexibilní personál, který by měl být na tyto změny a potřeby připraven. Proto je nutné, aby organizace pečovala o formování pracovních schopností svých pracovníků prostřednictvím vzdělávacích a rozvojových aktivit a zajistila si tak určitou kvalitu lidí, potřebnou k uspokojení jejich současných i budoucích potřeb.

2.9.1 Systém vzdělávání pracovníků v organizaci

Úkolem vzdělávání pracovníků je především prohloubit jejich pracovní schopnosti k pracovnímu místu, rozšířit pracovní schopnosti ke zvýšení jejich použitelnosti pro různá pracovní místa, přeškolit pracovníky na jiná pracovní místa, ve kterých se uplatní lépe, formovat osobnost pracovníků a v případě nástupu nových pracovníků je doškolit nebo přeškolit na dané místo.

Na vzdělávání se většinou podílí personální útvar nebo speciální oddělení pro vzdělávání zaměstnanců, vedoucí pracovníci, odbory nebo jiná sdružení pracovníků. Často také organizace spolupracuje s externími specialisty nebo odbornými vzdělávacími institucemi.

2.9.2 Cyklus vzdělávání pracovníků

Fáze cyklu:

- identifikace potřeby vzdělávání pracovníků – tato identifikace může být založena na údajích o vzdělání a počtu let praxe, kterých pracovník dosáhl, ale bohužel je těžko určitelné, jak se tyto dvě veličiny promítnou do jeho pracovního výkonu. Proto se identifikace potřeby provádí na základě analýzy určitých údajů týkajících se celé organizace (např. struktura, zdroje, její činnosti, počet pracovníků atd.), jednotlivých pracovních míst (např. jejich popis a specifikace) i jednotlivých

pracovníků (např. již jmenované vzdělání a počet let praxe, ale také hodnocení jeho pracovního výkonu apod.). Často je potřeba vzdělávání iniciována ze strany vedoucích pracovníků i ze strany pracovníků samých.

- plánování vzdělávání pracovníků – organizace by měla důkladně naplánovat a vymezit oblasti, na které se vzdělávání bude zaměřovat, počet a kategorie zúčastněných pracovníků, způsoby neboli metody vzdělávání, místo konání, subjekt, kterým budou vzdělávací aktivity zajištěny, časový plán, rozpočet a způsob hodnocení úspěšnosti procesu. Některé metody jsou spíše používané přímo na pracovišti při výkonu práce a některé mimo pracoviště. Příkladem prvního typu metod může být instruktáž při výkonu práce, která spočívá v předvedení pracovního postupu, zapamatování a následného napodobení, asistování nebo rotace práce, kdy vzdělávaný pracovník postupně pracuje na různých pracovních místech. Příkladem druhého typu metod je přednáška, která může být spojena i s diskusí, případová studie, kdy účastníci vzdělávání navrhuji řešení nějakého skutečného nebo vymyšleného problému organizace, nebo vzdělávání za pomoci počítačových programů. Vzdělávacích metod je mnoho, některé jsou vhodnější ke vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů a některé jsou naopak vhodnější ke vzdělávání dělníků.
- realizace vzdělávacího procesu
- vyhodnocování výsledků vzdělávání, účinnosti vzdělávacích programů a využitých metod - pro hodnocení těchto výsledků se nejčastěji používají informace přímo od účastníků vzdělávání a od jejich vedoucích pracovníků. [6]

2.10 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců organizací zobrazuje to, jak si organizace cení svých pracovníků, jejich dovedností, schopností a jejich přínosu pro organizaci. Systém odměňování zahrnuje určitou politiku, zásady, postupy a procesy týkající se odměňování.

2.10.1 Cíle odměňování pracovníků

Cílem je odměňovat pracovníky za hodnotu, kterou vytvářejí, motivovat je a získat jejich oddanost, vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy, přispívat k udržování potřebných vysoce kvalitních pracovníků a pomoci tím tak dosáhnout strategických i krátkodobých cílů celé organizace.

2.10.2 Formy odměňování

Systém odměňování je složen z určitých forem odměn. Jsou jimi peněžní odměny, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny. Základní peněžní odměnou je pevný plat nebo mzda tvořená daným tarifem za určitou činnost nebo pracovní funkci. Může být také výchozím bodem pro stanovení dodatečných odměn v podobě různých příplatků a příspěvků. Dodatečné odměny jsou vztahovány k pracovnímu výkonu, schopnostem, přínosu, dovednostem nebo zkušenostem. Pokud jsou přidány k základní peněžní odměně, jsou nazývány jako „zásluhová peněžní odměna“, pokud k ní přidávány nejsou, jsou označovány jako „pohyblivé složky mzdy“. Těmito složkami mohou být různé prémie, provize, příplatky, odměny za výkon, podle schopností, kvalifikace nebo odměny závislé na délce zaměstnání. Celková peněžní odměna obsahuje také zaměstnanecké výhody, jimiž jsou např. penze, nemocenské dávky, úhrada pojistného, služební mobilní telefony, auta atd. Kromě těchto odměn se organizace věnuje také nepeněžním odměnám, které souvisejí se spokojeností pracovníka. Příkladem těchto odměn je povýšení či pochvala.

2.10.3 Faktory tvořící výši mezd

Vnitřní faktory – Jde o faktory, které souvisejí s úkoly a požadavky pracovního místa, vycházející z jeho popisu a specifikace a hodnocení práce na tomto místě. Dále se do vnitřních faktorů řadí výsledky hodnocení pracovního výkonu včetně chování pracovníka a pracovní podmínky na pracovním místě např. zdraví škodlivé prostředí, stresové situace, okolí zvyšující únavu apod.

Vnější faktory – do vnějších faktorů je zahrnuta situace na trhu práce, především velikost a struktura nabídky práce, úroveň odměňování ve státě, regionu, odvětví či konkurenčních

organizacích. Zdrojem informací bývají různá mzdová šetření. Za důležitý faktor určující výši mzdy jsou dále považovány zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání např. stanovená výše minimální mzdy, povinné příplatky nebo placená dovolená.

2.10.4 Hodnocení práce

Hodnocení práce se využívá pro rozhodnutí o úrovních odměňování a mzdových (platových) strukturách. Je to systematický proces stanovení relativní hodnoty každé práce v organizaci. Cílem je stanovit a poskytnout spravedlivou a správnou základnu pro systém odměňování pracovníků, napomáhat s řízením relací mezi jednotlivými pracemi v organizaci a zajistit, aby za práci stejné hodnoty organizace poskytla stejnou peněžní odměnu.

➤ Proces hodnocení prací

Tento proces začíná tím, že se nashromáždí údaje o jednotlivých pracovních místech v organizaci. Dále je nutné zvolit faktory, které budou použity k určení hodnoty těchto míst. Potom následuje příprava a samotná realizace plánu k hodnocení relativní hodnoty různých prací, ve kterém musí být také stanoveny metody, které budou pro hodnocení využity.

➤ Metody hodnocení prací

Metody hodnocení mohou být rozděleny na:

Analytické – jsou založeny na analýze toho, do jaké míry jsou zvolené faktory obsaženy v určité práci.

- **Bodovací metoda**

Tato metoda je založena na rozdělení jednotlivých prací na tzv. „placené faktory“ představující požadavky práce, které jsou kladeny na jejího vykonavatele. Dále jsou vytvářeny pro každý typ práce bodové stupnice, pomocí nichž jsou každému z faktorů přidělovány body podle míry, v jaké je tento faktor v hodnocené práci obsažen. Celkové skóre představující hodnotu práce je pak dáno součtem bodů jednotlivých faktorů.

- Metoda faktorového porovnání

Metoda faktorového porovnání je dosti podobná metodě bodovací s tím rozdílem, že tvoří pořadí hodnocených prací u každého z placených faktorů. Při sestavování pořadí se u každého faktoru porovnává práce s jednou nebo dvěma jinými a tím se tak tvoří řady pořadí prací z hlediska jednotlivých faktorů.

Neanalytické – při těchto metodách nejsou analyzovány pracovní místa z hlediska odlišných faktorů, ale je snaha porovnávat práce jako celek a dát je do určitých stupňů pořadí.

- Metoda pořadí prací

Tato metoda spočívá v uspořádání prací do řady od nejlehčí k nejobtížnější. Jde o jednoduchou metodu, ale bohužel je málo přesná a zařazení může být prováděno podle subjektivního názoru, tudíž není moc efektivní.

- Klasifikační metoda

Na základě rozdílů ve faktorech práce jsou definovány určité modelové třídy. Porovnáním modelových popisů práce každé ze tříd a popisu pracovního místa se potom stanovuje relativní hodnota tohoto místa. Výhodami této metody je její snadná realizace a srozumitelnost. Nevýhodou je, že hodnotí práci jako celek, tudíž je méně přesná. [2;6]

2.10.4 Oceňování práce a tvorba tarifních stupňů

Po provedení hodnocení prací se musí zjištěné hodnoty převést do mzdového tarifu. Při tomto převádění by měly být brány do úvahy i vnější faktory. Dále je pak třeba vytvořit vhodnou strukturu základních složek mezd a platů umožňující odstupňování odměny podle hodnoty práce, zohlednění vnějších faktorů a charakteristik výkonu pracovníků. Vnějšími faktory mohou být mzdová šetření, činnosti státních orgánů a důsledky kolektivního vyjednávání.

Práce podobné hodnoty jsou seskupovány do tarifních tříd. Každé tarifní třídě je přiřazováno rozmezí mzdového tarifu s vymezenou minimální a maximální hodnotou,

mezi nimiž se může pohybovat přípustná mzda. Tarifní skupiny a rozpětí mzdového tarifu tvoří tzv. mzdovou strukturu. Společnost si sama stanovuje počet tarifních tříd. Rozmezí mzdového tarifu by mělo umožňovat dostatečně rozlišovat odměnu zaměstnance podle jeho výkonu a zásluh. Mzdová struktura se může vytvořit dvěma způsoby. Buďto na sebe jednotlivá rozpětí mzdových tarifů jednotlivých tříd mohou navazovat nebo se mohou překrývat.

➤ **Mzdové formy**

Časová mzda a plat – Je to částka, která je pracovníkovi vyplácená za jeho práci v organizaci. Může být hodinová, týdenní nebo měsíční. Hodinová se obvykle používá u dělnických pozic a měsíční většinou u pozic nedělnických. Je to nejpoužívanější mzdová forma, která představuje zpravidla největší část celkové odměny zaměstnance. Systém časových mezd a platů by měl vytvořit strukturu pro srovnatelné odměňování pracovníků záviselící na jejich pracovních úkolech a pracovním výkonu. Časová mzda a plat se zakládají na tarifech a pracovní výkon zaměstnanců pak určuje místo ve mzdovém/platovém rozpětí. Pokud je používána čistá mzda či plat, která nezávisí na odvedeném výkonu, ale pouze na skutečně odpracované době, můžou být pro odměnění pracovníků za jejich pracovní výkon stanoveny dva nebo více tarifů pro stejnou práci nebo určitý příplatek za hodnocení výsledků práce a pracovního chování.

Úkolová mzda – Tato mzda je vhodná pro odměňování dělnických pracovních pozic, kdy pracovníkovi je placena určitá částka za každou odvedenou jednotku práce. Pro tuto jednotku práce by měla organizace stanovit výši odměny. Součinem této odměny a celkového počtu odpracovaných jednotek je utvářena mzda pracovníka. Úkolová mzda může být použita i pro odměňování skupiny pracovníků. Většinou se uplatňují dva druhy úkolové mzdy - úkolová mzda s rovnoměrným anebo diferencovaným průběhem v závislosti mzdy na výkon. V prvním případě je stanovena stále stejná výše odměny za jednotku práce bez ohledu na počet těchto odpracovaných jednotek. V druhém případě se stanovuje určitá výkonová norma, kdy po překročení této normy je úroveň odměny zvýšena. Pro používání této mzdové formy v organizaci je nutností zjistitelnost a kontrolovatelnost množství a kvality odpracovaných jednotek práce.

Podílová (provizní) mzda – Tato mzdová forma se používá nejčastěji v obchodních činnostech a některých službách, kdy výše odměny pracovníka zcela nebo částečně závisí na prodaném množství. Při částečné závislosti je pracovníkovi garantován základní plat, ke kterému potom je dáována provize za prodané množství. Odměna se zde váže především na výkon, který ale bohužel někdy může být negativně ovlivněn různými faktory.

Mzdy za očekávané výsledky práce – Pracovník je odměněn za jeho pracovní výkon, který je předem určený sjednaným závazkem plnit během daného období a splnit určitý úkol ve stanoveném množství a kvalitě. Pro jistotu příjmu pracovníka je mu během tohoto období organizací vyplácena jistá pevná suma obsahující výkonnostní složku. Po jeho uplynutí dochází k vyhodnocování dosažených výsledků. Pro použití této mzdové formy je důležité přesně vymezit očekávaný výsledek a způsob, jak bude kontrolován.

Mzdy a platy za znalosti a dovednosti – Pracovníkova odměna se váže na jeho schopnosti a kvalifikaci vykonávat úkoly různých pracovních míst v organizaci. Zvládnutí určité skupiny dovedností má za následek zvýšení platu a učení se dovednostem novým.

➤ **Dodatečné odměny**

Tyto dodatečné odměny pracovníci dostávají k základní mzdové formě. Odměňují výkon nebo zásluhy jednotlivce či kolektivu. Mohou být vypláceny jednorázově nebo opakovaně. Příkladem jsou prémie, které bývají často poskytovány k časové nebo úkolové mzdě, osobní ohodnocení, podíly na výsledcích hospodaření organizace, povinné i nepovinné příplatky atd.

2.10.5 Zaměstnanecké výhody

Jsou to složky odměny, které organizace poskytuje pracovníkům navíc k různým formám peněžní odměny za to, že pro ni pracují. Jsou členěny do následujících tří skupin:

1. výhody sociální povahy (hrazení životního pojištění, poskytování půjček, ručení za půjčky aj.)
2. výhody, které mají vztah k práci (hrazení stravování, vzdělávání apod.)

3. výhody plynoucí z postavení v organizaci (bydlení poskytované zdarma, podnikové automobily, nároky na oděv atd.).

Cílem politiky zaměstnaneckých výhod je získat a udržet v organizaci kvalitní pracovníky, uspokojit osobní potřeby zaměstnanců a posílit oddanost vůči organizaci. Jelikož mohou být preference zaměstnanců rozdílné, měla by se organizace pro motivaci a spokojenost svých pracovníků o tyto preference zajímat. [2;6]

2.11 Péče o pracovníky

Organizace by si měla uvědomit, že pro udržení si pracovníků a dosahování jejich spokojenosti by jim měla věnovat určitou péči. Tato péče je také podporována odbory, státem a mezinárodními institucemi v podobě určitých předpisů.

Péče o zaměstnance lze rozdělit do tří kategorií:

1. povinná péče o pracovníky, která je dána určitými zákony a předpisy;
2. smluvní péče o pracovníky, která je obsahem kolektivních dohod uzavřených v rámci organizace;
3. dobrovolná péče o pracovníky, která je zahrnuta v personální politice organizace k dosažení konkurenční výhody na trhu práce.

2.11.1 Cíle péče o pracovníky

Cílem péče o pracovníky je dodržovat občanská práva, zdraví a sociální rozvoj lidí, udržovat stabilitu společnosti, zabezpečit pro ni dostatek potřebných pracovníků a jejich rozvoj, dále je motivovat a uspokojit jejich potřeby.

Péče o pracovníky obsahuje záležitosti

- pracovní doby a pracovního režimu, kdy zákon upravuje délku a rozvržení pracovní doby, stanovuje zákonnou délku pracovního týdne a pracovního dne, maximální rozsah práce přesčas, upravuje délku přestávek v práci a jejich rozvržení v průběhu dne apod.

- pracovního prostředí, jehož skladba a úroveň působí na pracovní pohodu, výkon, zdravotní stav zaměstnance atd. Personální práce se zabývá především prostorovým řešením práce (např. vhodnou výškou pracovní plochy či optimálním prostorem), fyzikálními podmínkami (osvětlení, hluk, pracovní ovzduší apod.) a sociálně psychologickými podmínkami (izolovanost od ostatních pracovníků, sdílení pracovního prostoru s ostatními pracovníky).
- bezpečnosti práce a ochrany zdraví, kdy organizace má povinnost vytvořit bezpečné pracovní podmínky a dělat opatření, která by měla odstranit případné nedostatky ohrožující životy a zdraví pracovníků. Dozorem a kontrolou v oblasti bezpečnosti práce jsou určené státní instituce a odborové orgány. Povinnosti, které by měly zamezit vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání, nejsou ukládány jen zaměstnavatelům, ale také zaměstnancům. Zaměstnanci jsou povinni respektovat bezpečnostní předpisy, používat ochranné pomůcky, nepožívat alkohol, ohlašovat nedostatky a závady vzniklé na pracovišti apod.
- rozvoje zaměstnanců, kdy by měla organizace vytvořit příznivé podmínky pro prohlubování a rozšiřování kvalifikace svých pracovníků.
- služeb poskytovaných zaměstnancům na pracovišti, z nichž některé mohou být upravovány i zákony. Příkladem těchto služeb může být poskytování poradenství v pracovních záležitostech, zajišťování ochranných pracovních pomůcek a oděvů, zdravotních služeb, stravování, dopravy do organizace apod.
- služeb, které organizace může poskytovat svým zaměstnancům a jejich rodinám. Jedná se o služby, které mohou zlepšit životní podmínky zaměstnancům, pomoci využít jejich volný čas anebo poradit v určitých životních situacích, které se nemusí týkat pracovních záležitostí.
- péče o životní prostředí v okolí sídla organizace, která je většinou organizacím nařizována danými zákony. [5;6]

2.12 Personální informační systém

2.12.1 Pojetí a úkoly

Pro dobré fungování personální práce v organizaci musejí existovat spolehlivé, podrobné a aktuální informace, které jsou potřebné pro rozhodování a analyzování pracovníků v organizaci, výsledků jejich práce, charakteru práce a pracovních míst, efektivnosti personálních činností i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu organizace. Je tedy nutné v organizaci vybudovat, neustále rozvíjet a aktualizovat personální informační systém. Přístup k informacím a schopnost s nimi zacházet vede k získání znalostí o lidských zdrojích a k porozumění jim.

2.12.2 Definice

„Personální informační systém představuje uspořádaný počítačový systém zjišťování, uchovávání, zpracovávání a poskytování informací o všem, co se týká personální práce v organizaci a co je pro ni potřebné, jehož nedílnou součástí je soubor metod a postupů využívaných k práci s informacemi, včetně pravidel týkajících se přístupu k těmto informacím.“¹

Není pouhou počítačovou personální evidencí, ale tvoří mnohem komplexnější a dokonalejší systém odpovídající požadavkům moderního řízení organizace. Pro potřeby organizace může být používán jeden komplexní soubor softwaru pro všechny aplikace nebo specializovaný software pro každou funkci.

¹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001

2.12.2 Typy informací obsažené v personálním informačním systému

Obsah personálního informačního systému v jednotlivých organizacích může být různý. Většinou by měl obsahovat tyto typy informací:

- a) Informace o jednotlivých pracovnících organizace, o jejich vzdělání a praxi, kvalifikaci, dovednostech, absenci, o jejich pracovních funkcích, poskytovaných zaměstnaneckých výhodách aj.
- b) Informace o pracovních místech jako popisy a specifikace míst, jejich organizační zařazení, požadavky na kvalifikaci apod.
- c) Informace o personálních činnostech jako jsou různé metody, postupy, systémy a procesy personálních činností.
- d) Informace o vnějších podmínkách např. různá statistická šetření o pracovních silách, mzdách, konkurenci apod.

Obsahem by měly být také různé dokumenty, ze kterých jsou tyto informace čerpány. [6]

2.12.3 Funkce počítačového personálního informačního systému:

- uchovávat podrobná osobní data o jednotlivých zaměstnancích;
- zaznamenávat detailní informace o pracovních funkcích zaměstnanců organizace;
- poskytovat jak individuální, tak hromadná data, a vytvářet statistické přehledy;
- evidovat absenci pracovníků;
- organizovat získávání pracovníků;
- řídit vzdělávání zaměstnanců;
- hodnotit pracovní výkon;
- řídit plánování lidských zdrojů;
- organizovat odměňování zaměstnanců;
- mít propojení s internetem.

2.12.4 Aplikace

- o Evidence pracovníků – Informační systém může obsahovat všechny informace, které organizace potřebuje o svých pracovnících znát tj. data osobní i pracovní.

- Plánování pracovníků – Systém může být použit k modelaci dopadu organizačních změn na skupiny pracovníků, na její velikost a strukturu.
- Monitorování a řízení fluktuace zaměstnanců – Systém může pozorovat a řídit fluktuaci pracovníků.
- Formování pracovní síly – Personální informační systém lze upotřebit k zabezpečení počtu pracovníků pro momentální potřeby splnění určitých naplánovaných úkolů organizace. Využívají se lidé pracující na základě dohody o provedení práce, na zkrácený úvazek apod.
- Přehledy o kvalifikaci pracovníků a audity kvalifikace – Organizace si mohou zaznamenávat údaje o schopnostech, dovednostech a zkušenostech svých pracovníků. Personální informační systém může na základě této evidence provádět audity schopností a dovedností a zjistit tak, v jaké oblasti by se měli pracovníci dále vzdělávat.
- Modelování schopností – Personální informační systém pomáhá vytvořit charakteristiky jednotlivých pracovních míst na základě analýz úkolů vykonávaných na daném pracovním místě a schopností, které by měl mít zaměstnanec na tomto místě pracující.
- Získávání pracovníků – Do systému lze ukládat data o kandidátech na volná pracovní místa, psát korespondenci uchazečům, zjišťovat efektivnost metod získávání pracovníků, zajistit přehled o kandidátech.
- Řízení odměňování – Informační systém organizace může využívat pro řízení odměňování svých pracovníků. V systému mohou být obsaženy informace o mzdách, nákladech na práci a jejich změnách v důsledku redukce počtu pracovníků, jejich povyšování, úrovní odměn aj.
- Řízení pracovního výkonu – V systému mohou být vytvořeny formuláře pro hodnocení pracovníků a výsledky tohoto hodnocení. Na základě analýzy těchto výsledků může tvořit různé zprávy, které se pak mohou využít pro následné odměňování.
- Počítačem řízené vzdělávání zaměstnanců – Organizace systém může využívat k řízení vzdělávání svých pracovníků. V systému lze uchovávat e-learningové moduly, označovat vhodné vzdělávací kurzy, uchovávat údaje o vzdělávacích programech, zaznamenávat náklady na vzdělávání aj.

- Řízení kariéry – Systém může být využit k provádění politiky i procedur týkajících se plánování kariéry a rozvoje zaměstnanců.
- Kontrola a snižování absence – Systém může přispívat ke kontrole absence prostřednictvím počítačové evidence přítomnosti zaměstnanců na pracovním místě. Ta může být propojena se systémem odměňování pro potřeby kalkulace mezd a prémie. [2]

2.12.5 Výhody

Počítačový personální informační systém přináší organizaci značné výhody:

- Zlepšuje přístup k údajům o lidských zdrojích.
- Ulehčuje a zkvalitňuje personální práci pracovníků personálního útvaru a všech vedoucích pracovníků organizace.
- Efektivně propojuje personální útvar s ostatními vedoucími pracovníky.
- Umožňuje širší zapojení vedoucích pracovníků do personální práce.
- Zmenšuje výdaje.
- Urychluje personální činnosti.
- Vytváří lepší podklady a předpoklady pro rozhodování, jelikož umožňuje rychle provádět mnoho analýz informací.
- Obsahuje přesnější údaje, umožňuje jejich aktualizaci.
- Umožňuje provádět standardizované, úsporné a praktické procesy.

Prostřednictvím systému organizace získává přehled o tom, kolik vlastně stojí její zaměstnanci. Největší přínos pro organizaci spočívá v možnosti odpovědět si na otázku, jak efektivně vynakládá prostředky na zajištění lidských zdrojů.

Počítačový personální informační systém dále umožňuje propojení s dalšími informačními systémy institucí trhu práce, sociálního a zdravotního pojištění, státní statistiky a dalších institucí. [2;6]

2.12.6 Zabezpečení úniku dat

Je nezbytné, aby shromažďované informace v personálním informačním systému byly zabezpečeny. Ve chvíli, kdy systém obsahuje všechna data, se stává velmi citlivý na únik informací, ať už z pohledu zaměstnance, tak i z pohledu firmy samotné. Proto by organizace měla zajistit přístup do informačního systému pouze oprávněným osobám.

2.12.7 Výběr informačního systému a jeho nasazení

V počáteční etapě výběru vhodného informačního systému je zapotřebí stanovit, které oblasti potřebuje organizace řešit. Proto by měla provést analýzu stávajících procesů a postupů personálního oddělení pro specifikaci předpokladů pro výběr systému. Měla by také vzít v úvahu technickou náročnost nasazení a náklady související s jeho zavedením a následným provozem.

Organizace by měla dále určit požadavky pro nastavení systému tak, aby podporoval požadované procesy a specifikovat strukturu uchovávaných informací v závislosti na rozsahu a propojení jednotlivých modulů. Také v případě potřeby propojení personálního informačního systému s některou již zavedenou aplikací v organizaci je třeba provést popis způsobu výměny dat.

2.12.8 Přijetí systému zaměstnanci

Při zavedení systému do organizace je třeba propagace a proškolení jeho budoucích uživatelů, aby mohl být systém plně využit. Organizace by měla motivovat zaměstnance a zdůraznit výhody, které z jeho implementace do podniku plynou přímo pro ně. Systém by měl být snadno uživatelsky ovladatelný, což je při jeho každodenním užívání velmi důležité. Důraz na dostupnost informací, podporu pracovního rozvoje a zlepšování plánování zdrojů může přispět ke kladnému přijetí systému zaměstnanci podniku. V opačném případě by se mohl výsledek veškerého úsilí při výběru a implementace personálního informačního systému proměnit na pasivní uložení informací. [7]

3 Praktická část

V této části je představena firma, která byla vybrána pro zpracování této práce a následně je popsán a analyzován vybraný nástroj jejího personálního managementu tj. personální informační systém.

3.1 Prezentace podniku Johnson Controls, Inc.

3.1.1 Historie a vývoj korporace

Společnost Johnson Electric Service Company byla založena v roce 1885 v Milwaukee ve Wisconsinu Warrenem Seymourem Johnsonem, který společnost začal využívat na výrobu svého patentovaného vynálezu - elektrického pokojového termostatu. Jeho vynález odstartoval průmysl tepelné regulace budov a byl popudem k založení této společnosti. Název Johnson Controls, Inc. společnost dostala až v roce 1974.

V roce 1972 představila první minipočítač vestavený do regulačních systémů budov. V osmdesátých letech přešla společnost Johnson Controls na digitální kontrolní technologii. Dnes její systém řízení budov snižuje výdaje na energii a zlepšuje pohodlí interiérů tisíců budov na celém světě.

Společnost také vstoupila do oboru automobilových baterií a to v roce 1978, kdy uskutečnila akvizici se společností Globe-Union, Inc. V roce 1985, po akvizici společnosti Hoover Universal, Inc. se sídlem v Michiganu, se stala členem výroby automobilových sedadel a strojů na výrobu plastů.

Na počátku devadesátých let rozšířila společnost svou přítomnost na poli osobních automobilů a lehkých nákladních vozů nabídkou komponent pro interiéry, jako např. potahy stropu kabiny a čalounění dveří. Po roce 2000 uskutečnila společnost ještě několik

akvizic např. s firmou Ikeda Bussan - dodavatel automobilových sedadel v Japonsku, se společností Sagem - výrobce elektroniky pro automobilové interiéry ve Francii a s firmou Hoppecke - německý výrobce automobilových baterií. V roce 2002 realizovala akvizici s divizí automobilových baterií Varta v Německu.

Ocenění:

V roce 1999 Agentura pro ochranu životního prostředí USA společnost jmenovala „Spojencem roku“ v iniciativě Energy Star buildings (budovy spořící energii). Roku 2004 obdržela zlatou medaili Světového ekologického střediska (World Environment Center) jako úspěšná mezinárodní společnost v oblasti udržitelného rozvoje a také ji byla udělena smlouva na vývoj baterie lithium-iont pro konsorcium United States Advanced Battery Consortium. Následující rok se zařadila na světový index udržitelnosti Dow Jones Sustainability World Index.

3.1.2 Současný stav korporace

Od svého založení se firma Johnson Controls rozrostla v globální světovou společnost. Dnes má více než 130 000 zaměstnanců a její jednotky jsou rozmístěny po celém světě. Činnosti společnosti jsou rozčleněny do tří divizí:

Divize Automotive Experience – dodává pokrokové automobilové interiéry, které pomáhají v pohodlnějším, bezpečnějším a příjemnějším řízení automobilů. V současné době zajišťuje všechny prvky kompletního interiéru, včetně stropních systémů, podlahových konzol, dveřních systémů, panelu nástrojů a systémů sedadel.

Johnson Controls je tak globální vedoucí společností v interiérových systémech lehkých vozidel včetně osobních automobilů a dodávek a největším světovým výrobcem kompletních sedadel.

Divize Building Efficiency – tato divize nabízí pro budovy výrobky a služby, které optimalizují využití energie a zlepšují pohodlí a bezpečnost.

Johnson Controls je tak vedoucím poskytovatelem komplexních služeb pro mechanická zařízení a systémy, které řídí ohřev, ventilaci, klimatizaci, osvětlení, bezpečnost a ochranu

proti požáru nebytových budov. Služby zahrnují úplnou mechanickou a elektrickou údržbu.

Divize Power Solutions – tato divize poskytuje baterie pro automobily a hybridní elektrická vozidla společně se systémovým inženýrstvím a servisními odbornými službami. Vyrábí také baterie pro zálohové systémy zajišťující nouzové dodávky elektřiny a pro telekomunikační aplikace.

Dnes je společnost Johnson Controls předním světovým výrobcem automobilových baterií typu olovo-kyselina a vývojář pokročilých chemických procesů pro baterie. Tímto se stala hlavním značkovým producentem olověných automobilových baterií v Severní Americe a tuto vedoucí pozici rozšiřuje i do Asie a Jižní Ameriky.

Díky široké působnosti prostřednictvím mnoha závodů po celém světě a uskutečněným akvizicím společnost Johnson Controls není jednou právníckou osobou. Každý její výrobní závod firmy vystupuje jako samostatná právníká osoba.

Tato diplomová práce byla zpracována v závodě Johnson Controls Autobaterie, s. r. o. nacházejícím se v České Lípě, který je součástí divize Power Solutions. Dříve na tomto místě působila společnost Varta Autobatterie GmbH, která se stala součástí této velké korporace až v roce 2002. [8]

3.1.3 Organizace personálního útvaru v korporaci

Divize Building Efficiency se vyznačuje malými pobočkami s celkem malým počtem zaměstnanců, tudíž personální oddělení není zřízeno pro každou pobočku zvlášť, ale jsou pro ně vytvořeny personální útvary na oblastní či národní úrovni.

Divize Automotive Experience a Power Solutions jsou charakteristické velkými výrobními závody, kde je zaměstnáváno mnoho lidí, a tudíž i složitou organizační strukturou. Proto je personální oddělení vytvářeno pro každý závod jednotlivě. Těmto personálním útvarům poskytují podporu tzv. Shared-services centra neboli Střediska sdílených služeb, která společnost vytváří pro sjednocení její politiky, úsporu nákladů a specializaci. Tato

Střediska sdílených služeb poskytují služby v oblasti HR, financí, IT, logistiky atd. Jedno z těchto Středisek sdílených služeb neboli SSC je zřízeno také v závodě v České Lípě, kde je tato diplomová práce zpracována. Je sice založeno pro divizi Power Solutions, ale v oblasti HR poskytuje služby všem třem divizím. HR oddělení SSC vede personální databázi People Soft pro 9 zemí střední a východní Evropy, dělá podporu náborovému systému Taleo, zpracovává mzdy pro všechny závody Johnson Controls v České republice a realizuje nábor nových zaměstnanců pro toto SSC.

3.2 Personální informační systém

V následujícím textu jsou popsány a analyzovány jednotlivé informační systémy sloužící jako nástroj personální politiky společnosti Johnson Controls, objasněno, jaké důležité informace se v systémech uchovávají, pro které procesy jsou využívány a prostřednictvím toho i nastíněny některé postupy. Následně jsou také představeny jejich funkcionality a vysvětleno jejich vzájemné propojení. Na závěr je uvedeno několik informací týkajících se zabezpečení údajů, které systémy obsahují, poskytování školení pro práci se systémy, úlohy Středisek sdílených služeb pro personální informační systém a plánů do budoucna.

Jelikož je snaha ze strany společnosti personální procesy standardizovat a používat stejný přístup v rámci celé korporace, každému personálnímu útvaru jednotlivých závodů každé divize slouží k určitým personálním činnostem a procesům týkajících se personalistiky 3 globální systémy nazvané GPAS, APT a People Soft. Dále pak společnost užívá další systém nazvaný Taleo, který je ale zatím implementován pouze v některých zemích. Výjimku má divize Automotive Experience, která jednu z funkcionalit systému Taleo nevyžívá, ale pro určitý proces jí slouží systémy nazvané HR Wizard a Labour Lease Wizard. Kromě těchto jmenovaných systému pak závody používají mzdové a docházkové systémy, které jsou ale z důvodu odlišné personální legislativy v každé zemi, kde má společnost působnost, jiné. Proto jsou také následně tyto mzdové a docházkové systémy analyzovány jen v rámci České republiky.

3.2.1 Systém Taleo

Systém Taleo je implementován jen v některých zemích, kde má společnost svou působnost, a ne ve všech z nich je zavedeno jeho využívání. V závodech, kde ještě není uplatňován, se procesy, pro které systém nabízí automatizaci, provádějí zatím prostřednictvím papírových formulářů. Ve střední a východní Evropě se začal implementovat v roce 2007. Je určen pro všechny tři divize.

Cílem zavedení tohoto systému je:

- zlepšení administrace požadavků na pracovní pozice/jejich zadávání
- účinnější zpravodajství a statistiky o požadavcích na pracovní pozice a procesu nábory pracovníků
- zlepšení výběru a administrace kandidátů

Systém je určen především pro nábor pracovníků. Má několik funkcionalit. Jsou jimi schvalování volných pracovních pozic, jejich administrace a zveřejňování, předvýběr a databáze kandidátů a tvorba tzv. „candidate pool“ a „poolové requisition“.

• Schvalování pozic

V systému Taleo je nastaven elektronický schvalovací proces pracovních pozic. Této funkcionality systému využívají pouze dvě divize společnosti, a to divize Power Solutions a Building Efficiency, pro schvalování především všech „Salaried“ pozic tzn. TH zaměstnanců. Třetí divize společnosti Johnson Controls Automotive Experience používá pro schvalovací proces zvláštní systémy, a to systém HR Wizard, který je určen pro vlastní zaměstnance společnosti a dále pak systém nazvaný Labour Lease Wizard, který je určen pro kontraktory, tj. najaté lidi. V těchto jmenovaných systémech jsou schvalovány jak „Salaried“ pozice, tak také „Indirect“ pozice tj. nepřímé režijní pozice. Samotný schvalovací proces v tomto systému probíhá následujícím způsobem.

Jakmile potřebuje vedoucí pracovník přijmout nového zaměstnance, ať už na nově otevřené pracovní místo nebo ho dosadit na volnou pracovní pozici z důvodu ztráty pracovníka předešlého, potřebuje obsazení tohoto místa podle interních směrnic schválit.

Do systému se nejdříve zadává:

- jméno pracovníka, který o schválení pozice žádá,
- jména zaměstnanců podniku, kteří budou pracovníka přijímat a také se účastnit výběrového řízení tzv. „recruiter“ a „hiring manager“,
- údaje pro jakou je pozice lokaci a department,
- název a popis pracovní funkce,
- kvalifikační předpoklady,
- jestli je to nová pozice nebo replacement,
- zda se jedná o plný nebo částečný úvazek,
- její stupeň ohodnocení tzv. „grade“,
- jestli pracovní smlouva bude uzavřena s novým zaměstnancem na dobu určitou nebo neurčitou
- je-li obsazení pozice zohledněno v rozpočtu nebo není.

Je zde také možnost dopsat určité komentáře a důvody, proč má být pracovní místo obsazeno. Některé údaje o pozici jako např. název pozice a grade jsou obsaženy v tzv. „Job codech“, které systém čerpá ze systému People Soft prostřednictvím propojení těchto dvou systémů. Každá pozice v systému musí být uložena v anglickém jazyce. Kromě toho lze přidávat dodatečné jazyky. Dále se musí k pozici připsat seznam schvalovatelů tj. vedoucích pracovníků, kteří mají otevření pozice schválit.

V okamžiku, kdy je do systému vše zadáno, systém automatiky posílá jednotlivým schvalovatelům žádost o schválení volného pracovního místa. Následně se tento požadavek každému schvalovateli objeví v tzv. „To Do“ listu, kdy po jeho přečtení musí rozhodnout. Pokud určený schvalovatel nemá přístup do tohoto systému, je mu požadavek doručen formou e-mailu.

Stejně žádosti o schválení pracovní pozice je používáno v papírové podobě, v zemích, kde ještě systém Taleo nebyl uveden do provozu. Nevýhoda užívání papírových formulářů je v tom, že často žadatelé nevědí, u kterého schvalovatele formulář je. Naproti tomu u formulářů v elektronickém systému lze přesně vidět, který ze schvalovatelů musí v danou chvíli pozici schválit.

Každý, kdo pozici schvaluje, ji buď může odsouhlasit, anebo ji odmítnout. V obou případech je mu dána možnost doplnit ji o poznámky. Po schválení je možné na volné pracovní místo přijmout nového pracovníka.

Pokud se jedná o náhradu pracovníka a HR manažer ví, že je dotyčný pracovník ve výpovědi a za určenou dobu musí odejít, začne hledat jiného kandidáta na pracovní pozici. Jelikož z výpovědní smlouvy s pracovníkem zná datum odchodu tudíž i možný nástup nového zaměstnance, podává žádost o schválení již předem a čeká do uvedeného data, zda přijde schválení.

V praxi se stává, že je hledání nového pracovníka zahájeno před tím, než přijde na jeho pozici schválení. V této situaci je to řešeno na bázi ústního povolení od kompetentních nadřízených. U některých pozic se hledají kandidáti až v okamžiku, když je daná pozice schválena. Zde se totiž může stát, že projekt bude zrušen např. kvůli ekonomické krizi. Nikdo ze zaměstnanců si nedovolí začít inzerovat a přijímat nové pracovníky, pokud neví, zda mu otevření pozice bude vedením společnosti dovoleno, tudíž musí počkat na její schválení. Zaměstnanci nesmí dopustit přijmout pracovníka bez schválení od nadřízených, pokud to není v souladu s jejich dispozicemi.

HR manažeři již vědí, že schvalování pozic trvá v průměru necelý měsíc až několik měsíců, proto dávají požadavky co možná nejdříve i v předstihu. Je třeba si to uvědomovat a kalkulovat s tím.

- **Administrace a zveřejňování volných pozic**

System Taleo kromě funkce schvalování pozic umožňuje administraci a inzerci volných pozic. Zveřejňovány jsou především „Salaried“, které musí být schválené, neschválené pouze po předchozím projednání.

Všechny pracovní požadavky musí být inzerovány v anglickém jazyce a zároveň mohou být i v jazyce místním. Před samotným publikováním je nutno u každé pozice uvést e-mailové a telefonické kontakty na recruitera. Lze nastavit tzv. „Recruiter Assistant“ a „Collaborates“, jež jsou konkrétní osoby, které mohou mít také přístup k požadované

pozici a ke kandidátům při jejich vybírání. Systém je schopen každému recruiterovi, který má do systému přístup, automaticky nabídnout pozice, ve kterých se účastní buď jako přímo recruiter, anebo může být zadán jako spolupracovník, aby také mohl s konkrétní pozicí pracovat pro případné zastupování.

Dále je zde možný výběr, zda pozice bude publikována interně nebo externě anebo obě možnosti zároveň. Lze také zadat začáteční a konečné datum publikování dané pozice.

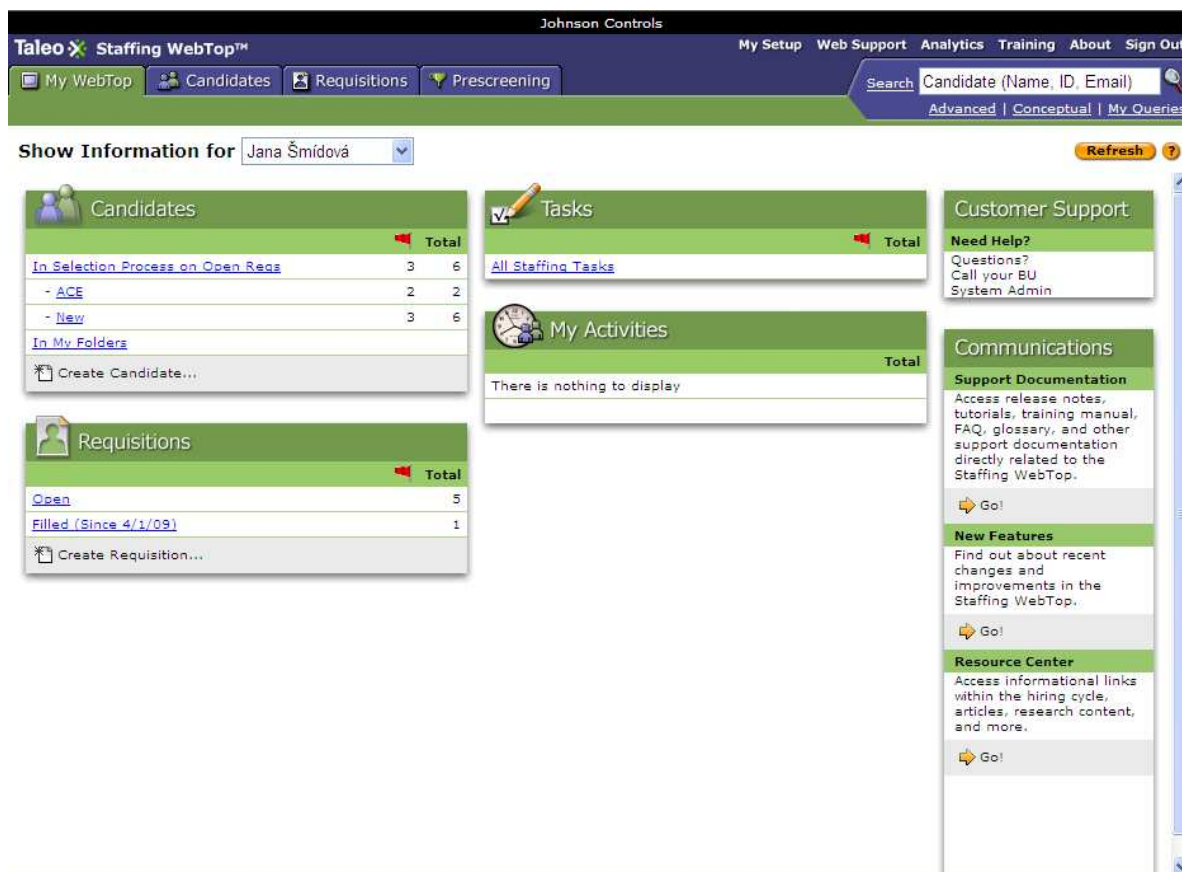
Když se vytváří pozice k inzerování, je to tzv. „draft“, kdy lze do tvorby pozice zasahovat a zadávat nějaké doplňující informace nebo je měnit. V okamžiku, kdy je zadání považováno za definitivní, se pozice uloží do systému jako tzv. „otevřená“, to neznámá, že do ní nelze zasahovat, měnit ji a doplňovat, když je potřeba, ale teprve „otevřenou“ pozici je možno publikovat.

Systém umožňuje sledovat a zasílat denní zpravodajství ohledně stavu požadavku pracovní pozice, včetně nových kandidátů a jejich statusu.

Společnost ctí zásady, že každá volná pozice musí být nabídnuta především interním kandidátům a tím tak být umožněn současným zaměstnancům kariérní růst. Proto je systém nastaven tak, že veškeré „otevřené“ pozice musejí být vždy publikovány interně prostřednictvím intranetu podniku, kam mají přístup všichni zaměstnanci. Nachází se zde kariérní sekce.

Lze publikovat samozřejmě i externě, k tomu jsou potom využívány především internetové stránky společnosti www.johnsoncontrols.com. Návštěvník webových stránek firmy si zde může zvolit jazyk, ve kterém tyto stránky budou zobrazeny. Pro uchazeče o zaměstnání se zde nachází sekce „kariéra“, kde se zobrazí mapa celého světa. Zde je na výběr zvolit si zemi, ve které by měl zájem uchazeč pracovat. Při volbě státu Česká republika se objeví ještě dvě následné sekce, které znázorňují nabídky volných pracovních pozic vypsané buď v „českém“, anebo „anglickém“ jazyce. Pokud zvolí návštěvník možnost publikace pozic v „angličtině“, zobrazí se mu větší počet nabídek k zaměstnání než v jazyce „českém“. Je tomu tak proto, že pokud pozice vyžaduje velmi dobré znalosti anglického jazyka, je

publikována pouze v angličtině. Společnost si tímto způsobem ověřuje požadovanou znalost tohoto jazyka.



Obr. 2 – Podoba systému Taleo

Zdroj: interní síť společnosti

V poslední době, se dodělavá propojení tohoto systému s různými „job servery“. V tuto chvíli má firma např. v České republice aktivní propojení s „job servery“ www.jobs.cz, www.profesia.cz, a www.monster.cz, na Slovensku s „job serverem“ www.profesia.sk a v Polsku s „job servery“ www.pracuj.pl a www.monsterpolska.pl. Podle potřeb jednotlivých států je vždy v každé zemi vybírán ten nejúspěšnější „job server“, se kterým lokace nejvíce spolupracují a jsou s nimi nejvíce spokojeni. Propojení a publikování na „job serverech“ probíhá následně.

V momentě, kdy se pozice odešle ze systému Taleo, objeví se v registračním účtu podniku na portále příslušného „job serveru“, kde ji lze ještě zkontrolovat, případně poupravit a následně posílat k publikaci. Často je využívána možnost volnou pozici tzv. „topovat“ tj. ve chvíli, kdy se pozice publikuje, objeví se na serveru jako nejnovější inzerát. Po uplynutí nějakého času inzerát pozice klesá dolů, dává se prostor novějším inzerátům. Společnost tento problém řeší tak, že inzerát zadá na kratší časové období a po jeho uplynutí pozici znovu obnoví, aby se objevila opět nahoře mezi nejnovějšími nabídkami volných pracovních míst.

Nevýhodou „job serveru“ Profesia.cz je, že na jeho portále nelze pozici „topovat“ takto jednoduše, poněvadž se volná pozice posílá přes systém Taleo, který ji generuje určité číslo, jež si systém pamatuje a znovu obnovenou pozici považuje za stále stejnou tj. tu předešle zadanou. Přestože je nově poslána a zaplacená, zařadí ji na pořadí, kde byla umístěna původní. Jelikož se manažeři snaží, aby jejich nabízená pracovní místa byla neustále vidět, vymysleli takový způsob, že tutéž pozici do systému Taleo zkopírují do nové pozice a u předešlé zadají její zrušení. Následně pak systém pro tuto nově vzniklou pozici generuje nové číslo a odešle ji opět na portálovou inzerci.

- **Databáze a předvýběr uchazečů**

Systém umožňuje tvořit databázi neboli seznam zájemců o volná pracovní místa a dále s uloženými daty pracovat.

Tito zájemci se mohou do databáze dostávat on-line, tzn., že se ucházejí o pracovní místo přes webové stránky firmy, kdy se dostávají přímo do systému. Žádost o pracovní místo obsahuje povinné informace, jimiž jsou jméno a příjmení uchazeče a e-mailová adresa. Dále musí přiložit svůj životopis, motivační dopis nebo jakékoliv jiné soubory a uvést zdroj, ze kterého se o nabídce pracovní pozice dověděl. Kromě toho je povinen doplnit žádost o odpovědi na určité otázky, pokud jsou od něj požadovány. Tyto otázky do žádosti zadává recruiter pouze pro vlastní potřebu, pokud chce o kandidátovi vědět více informací. Jsou zaměřeny především na oblast dovedností uchazeče. Vybrané otázky jsou v systému předdefinované, ale lze je kdykoliv doplňovat a rozšiřovat vytvořený katalog otázek.

Po zodpovězení těchto otázek systém může být následně využit pro svou další funkcionalitu, kterou je předvýběr kandidátů tzv. „ACE“ metodou tj. „Abilities, certifications and experience“ metoda. Touto metodou je systém schopen vyhodnotit odpovědi na dané otázky a kandidáty, kteří splňují definici podle těch otázek, označí jako „top“ kandidáty. Toto „topování“ kandidátů je jen jakousi pomůckou pro rozhodování o přijetí, neklade se v podniku na tuto schopnost systému velký důraz. Navíc tato funkcionalita někdy nemá logiku, například pokud je položena otázka „Kolik let máte praxe v tomto oboru?“ a nastavený požadavek je 3 roky, tak v případě kandidáta, který odpoví 5 let, což je více let než požadovaná doba, ho systém přesto nevyhodnotí jako dobrého kandidáta, protože neuvedl 3 roky podle požadavku. Zde si manažeři musí dát pozor, jak jsou otázky definovány.

Kromě tohoto způsobu registrace on-line, se kandidáti do elektronické databáze mohou dostat manuálně prostřednictvím HR manažerů. Jak už bylo řečeno, u každé zveřejněné pozice musejí být e-mailové a telefonické kontakty na recruitera. Což trochu brání ucházet se o pozici on-line, protože lidé v mnoha případech raději kontaktují recruitera přímo. Často se stává, že uchazeči o pracovní místo pošlou do společnosti životopis v papírové podobě nebo se o místo ucházejí pomocí e-mailu. V této situaci si HR manažeři kandidáta do systému mohou dozadat sami. Bohužel tato část systému není moc využívána, znamená totiž dodatečnou práci, tudíž lze říci, že se to ve většině případů nedělá.

Pomůckou, aby se kandidáti nemuseli do systému zadávat manuálně, je dále možnost umístit na „job serverech“ aktivní odkaz na webové stránky společnosti. Udělat tedy propojení nejen ze stránek podniku, ale také z portálů jednotlivých „job serverů“ a poskytnout tak kandidátovi ucházet se o pozici on-line a následně se zadat do systému Taleo automaticky. Za celkem pružné portály jsou považovány Profesia.cz a Profesia.sk, kam lze umístit do inzerátu aktivní odkaz přímo na konkrétní stránku, kde je daná pozice vypsána.

V průběhu inzerování je v systému možno vidět soupis vypsanych a otevřených pozic a následně jejich status. U každé publikované pozice je umístěn seznam kandidátů, kteří se aktuálně o pozici ucházejí on-line a jejich údaje. Jak už bylo uvedeno, většina kandidátů se

o pozici uchází prostřednictvím klasického dopisu nebo e-mailu. Pro tyto případy si HR manažeři vytvářejí tzv. „papírovou“ databázi, kde si došlé životopisy těchto kandidátů uchovávají v tištěné podobě a z ní dále čerpají.

Jakmile se začnou kandidáti ucházet, HR manažeři zahajují výběrové řízení, při kterém uchazeče posuzují. Následně si volí takové, které chtějí pozvat na vzájemný ústní pohovor. Tím je tak posouvají ve výběrovém řízení do užšího výběru a mění jim v systému jejich status. Ostatním uchazečům, kteří nesplňují požadavky na danou pozici, mohou zaslat odmítavý dopis. V tom případě lze použít i odmítavý dopis rovnou ze systému, který je zde předdefinovaný. Poté následuje druhé kolo výběrového řízení. Pokud je v tomto kole vybrán kandidát, který splňuje předpoklady pro vykonávání pracovního místa, je mu učiněn ze strany společnosti návrh. Je zkontaktován, je mu nabídnuto u společnosti pracovní místo a sděleny podmínky týkající se pozice. Toto vše se také eviduje v systému. V okamžiku, kdy nabídku kandidát akceptuje, se posune do fáze tzv. „Hire“, tzn., že je přijat a pozice obsazena. Pokud ovšem návrh odmítne, výběrové řízení pokračuje dál. Ve chvíli, kdy je do systému zadáno, že je kandidát nastoupen, systém automaticky pozici přestane inzerovat a označí ji za uzavřenou. Pokud ale následně kandidát nenastoupí nebo skončí ve zkušební době, je zde možnost v systému pozici znovu otevřít.

- **„Candidate pool“ a „Poolová requisition“**

Další funkcionalitou systému je tvorba tzv. „candidate pool“, což je jakási databáze kandidátů, kteří neuspěli ve výběrovém řízení na pozici, o kterou se ucházeli, ale mohou být využitelní v budoucnu na jiné pozice. Pro využití této funkce se zde kromě zadávání kandidátů do systému on-line uplatňuje i ruční zadávání.

Tuto databázi sdílí všichni HR manažeři společnosti. Jsou sem zadávány spíše kandidáti na „Salaried“ pozice. Tvorba databáze na nižší pozice by neměla velký smysl.

V „candidate poolu“ jsou vytvořeny určité „foldery“ podle vědomostí, schopností a oblastí zaměření kandidáta, které pomáhají při orientaci a hledání potencionálního kandidáta na jinou volnou pracovní pozici, např. „folder“ finance, nákup nebo prodej. Je třeba, aby každý HR manažer tuto databázi kandidátů naplňoval kvalitními uchazeči a také především

ke kandidátům, kteří se už někdy zúčastnili přijímacího pohovoru, připisoval vlastní komentáře.

Divize Automotive Experience si určila v systému podmínku, že do „candidate poolu“ budou zadáváni pouze ti kandidáti, kteří absolvovali přijímací pohovor.

V praxi se také musí přihlížet na aktuálnost žádosti o pracovní místo. Například pokud je zde uložen životopis déle jak půl roku, je pravděpodobné, že kandidát už našel pracovní místo jinde a je nutno s tím tak pracovat. Na druhou stranu na manažerské pozice se lidé stále ucházejí, přestože práci mají, pořád jsou ochotni práci změnit. Z toho plyne, že tvorba „candidate poolu“ určitě své opodstatnění má. Je zejména využíván centrálními odděleními staffingu, které obsazují vyšší pozice.

Kromě vytváření „candidate poolu“ Systém disponuje další funkcionalitou, kterou je tvorba tzv. „poolové requisition“, jež oficiálně slouží k vybudování „candidate poolu“, ale dá se použít v případě, kdy je třeba zahájit výběrové řízení na ještě neschválenou pozici nebo v případě, kdy se přijímají zaměstnanci stejné kvalifikace tzn., že je neustále vyvěšen inzerát na tu stejnou pozici. Tím, že je pořád přijímán pracovník na otevřenou pozici, hromadí se mnoho došlých životopisů a buduje se tím tak v systému databáze kandidátů použitelných pro toto potřebné volné pracovní místo nebo na nějakou „neurčitou“ neschválenou pozici, jejíž obsazení může být upotřebené v budoucnu.

Na závěr je třeba dodat, že HR manažeři v praxi využívají jen několik funkcí tohoto systému, především možnost schvalovat a publikovat pozice a vytvářet „candidate pool“ a „poolovou requisition“. Není využit zejména pro vedení výběrového řízení uchazečů a následnou administraci pozice, protože tyto procesy jsou rychlejší a efektivnější bez jeho použití.

3.2.2 Systém HR Wizard a systém Labour Lease Wizard

Jak už bylo uvedeno, třetí divize společnosti Johnson Controls Automotive Experience používá pro schvalování pracovních míst zvláštní systémy, a to systém HR Wizard, který je určen pro vlastní zaměstnance společnosti a systém Labour Lease Wizard, který je určen pro kontraktory, tj. lidé, které firma najímá od agenturních společností, pokud nemá v určité době dostatek vlastních zaměstnanců. V těchto systémech jsou schvalovány jak „Salaried“ pozice, tak také „Indirect“ pozice. Oba fungují obdobně jako systém Taleo s tím rozdílem, že zde už je seznam schvalovatelů systémem předdefinován, tudíž podle toho, jaká pozice má být schválena, systém sám rozpozná, komu má žádost poslat. Je zde možnost také některé schvalovatele dožadovat.

Systém HR Wizard získává informace ze systému People Soft. Aby se pozice do systému mohla nahrát, musí být nejdříve uložena do systému People Soft prostřednictvím pracovníků z SSC. Ti následně potvrzují, že pozice je v systému nahraná a posílají HR manažerům tzv. „TBD“, tj. číslo ještě neschválené pozice, která potom přetéká do tohoto systému, kde dále probíhá vlastní schvalovací proces.

V okamžiku, kdy se pozice schválí, přijde do SSC automaticky e-mailová zpráva, která oznamuje, že ta konkrétní pozice byla schválena. Následně zaměstnanci SSC vše musejí zadat do systému People Soft. Tím se také změní status „TBD“ čísla pozice na tzv. status „AOP“ tj. Approved open position neboli se pozice stane „schválenou a otevřenou“ a je možno na pozici přijmout nového pracovníka.

Naproti tomu u systému Labour Lease Wizard se zadávají data o pozici přímo do tohoto systému. V okamžiku, kdy je pozice schválena, se také vše na základě e-mailové zprávy musí zadat do systému People Soft.

V systému HR Wizard, jak už bylo uvedeno výše, se navíc schvalují i tzv. „Indirect“ pozice. S tím ale řada HR manažerů není moc spokojená, protože se schvalování týká i běžných pozic, jako jsou např. baliči nebo skladníci, kteří nepotřebují být ze strategického

hlediska tak hlídány. Ale podle interních předpisů podniku je potřeba je mít schválené, i když to v praxi někdy činí problémy.

„Direct“ pozice tj. výrobní dělníky v podniku není třeba schvalovat, jelikož je na konkrétní výrobu stanoven daný „headcount“, který je nutno dodržet, tudíž obměna těchto zaměstnanců není tolik kontrolována.

Často se stává, že „Indirect“ a „Direct“ pozice je třeba rychle zaměnit a v tom okamžiku často nemají pracovníci schválení. Vedení podniku si je vědomo toho, že schvalovací proces v systému může trvat poměrně dlouho, pro tyto případy jsou k dispozici zjednodušené papírové formuláře, kde na základě schválení několika základních vedoucích zaměstnanců je možné výměnu pracovníků provést.

Pro další procesy týkající se získávání a přijímání pracovníků tato divize užívá systém Taleo.

3.2.3 Systém GPAS

Systém GPAS neboli „Goals & Performace Appraisal Systém“, což je v překladu do češtiny „systém cílů a hodnocení výkonu“ se správně nazývá podle výrobce Soft Scape. Pojmenování GPAS je používáno v rámci společnosti. Systém firma začala užívat teprve v roce 2008. Je zpřístupněn na intranetu společnosti pro všechny zaměstnance, kteří mají přístup k počítači, tudíž především všichni TH zaměstnanci.

Tento systém umožňuje plánovat, schvalovat a hodnotit cíle a výkon zaměstnanců podniku. Hodnocení zaměstnanců a stanovení cílů na další období se provádí v tzv. fiskálním období, které probíhá od září do října následujícího roku.

Systém je složen z několika složek, jimiž jsou:

- cíle
- chování
- plán rozvoje

▪ Cíle

V tomto systému si zaměstnanci společnosti plánují, stanovují, schvalují, naplňují cíle, sledují pokroky jejich plnění během roku a následně vedoucí pracovníci hodnotí své podřízené, zda a jak cíle splnili.

Vztahy nadřízenosti a podřízenosti v systému GPAS vycházejí z organizačních struktur, které jsou nastaveny v personální databázi People Soft. Mezi těmito dvěma systémy zde existuje vzájemné propojení tzv. Interface tzn., že předem učená data v systému People Soft jsou automaticky zobrazována do tohoto systému.

Pokud jde o stanovování cílů, tak cíle padají od nejvyšších úrovní managementu dále na jednotlivá oddělení postupně až na konečná oddělení podniku, a tím tak jsou přizpůsobeny celkovým cílům organizace. Musejí se zaměřovat na přínos, který je v daném roce nejdůležitější pro úspěch podniku. Zaměstnanci i nadřízení jsou informováni o globálních cílech společnosti. Na základě těchto informací se sami zamýšlí a navrhuje, jaké cíle si v tom určitém roce stanoví a které jsou ochotni a schopni splnit.

Systém umožňuje cíl „kaskádovat“, tzn., že když vedoucí zaměstnanec dostane úkol od svého nadřízeného pracovníka, nemusí pracovat na cíli sám, ale takto definovaný cíl může poslat svým podřízeným spolupracovníkům, kteří na cíli budou pracovat a nějakým způsobem ho participovat. Budou tak mít stejný cíl jako vedoucí, jenž je v souladu s tím, čeho chtějí všichni dosáhnout.

Při vytváření cílů musí být každý cíl tzv. „SMART“

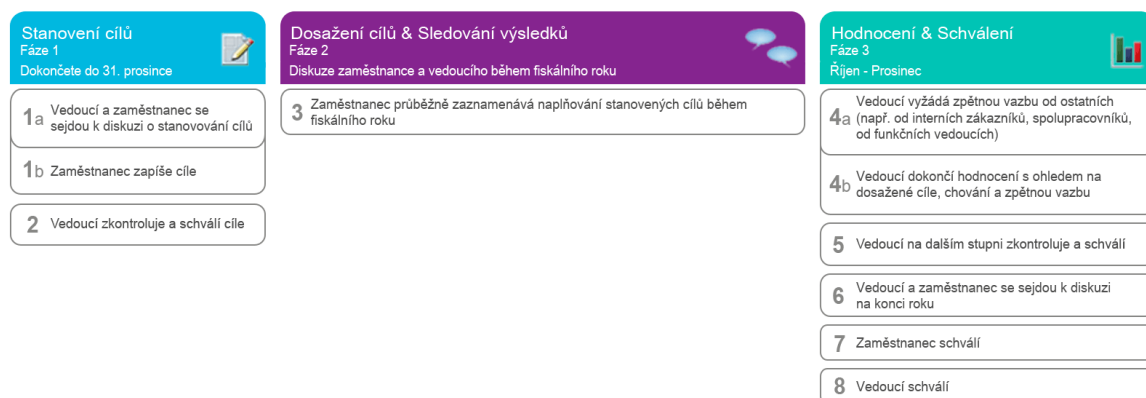
Specific (konkrétní)

Measurable (měřitelný)

Achievable (dosažitelný)

Results-oriented (orientovaný na výsledek)

Time bound (časově vázaný)



Obr 3 - GPAS schéma procesu

Zdroj: program GPAS

o Stanovení cílů

Je třeba, aby se vedoucí pracovník a zaměstnanec sešli k diskuzi, ve které stanoví po projednání určité cíle. Zaměstnanec musí svůj cíl, který si stanovil, zadat do systému, nazvat, popsat a hlavně ho prostřednictvím systému také poslat ke schválení nadřízenému. Má možnost ho i zveřejnit tzn., že cíl bude v systému veřejně k dispozici. Může také k definovanému cíli přidat nějaké přílohy, pokud jsou jeho součástí nebo pomůckou.

Následně nadřízený může cíle schválit nebo upravit a schválit, anebo ho může poslat zaměstnanci zpět s vlastním komentářem, jak může cíle ještě pozměnit. V okamžiku, kdy zaměstnanec svůj cíl upraví podle požadavků nadřízeného, pošle mu úpravu zpět. Po schválení stanoveného cíle je zapotřebí začít pracovat na jeho plnění.

Každý zaměstnanec si musí stanovit minimálně 1- 3 cíle za rok.

o Dosažení cílů a sledování výsledků

Zaměstnanci je doporučováno, aby se se svým vedoucím během roku čtyřikrát setkal a prodiskutoval, jak cíle plní, jak je případně poupravit, protože situace se vyvíjí a může se stát, že cíl už není aktuální nebo není možné jej splnit.

V praxi se tato povinnost řeší mnohdy jinak. Každý vedoucí se se svými zaměstnanci setkává v průběhu roku na denní bázi, tudíž kdykoliv spolu mohou diskutovat, jak se cíl

vyvíjí. Někdy i sám podřízený může poslat vedoucímu návrh plnění stanoveného cíle, ze kterého nadřízený vidí, jak zaměstnance s cíli pracuje, jeho pokroky atd. Nadřízený mu nazpět může poslat jeho připomínky, které je třeba do plnění cílů zakomponovat. Proto zaměstnanci nepotřebují pořádat čtyři zvláštní sezení za rok, když z denního kontaktu vědí, že cíl pokročil a je plněn.

Zaměstnanec průběžně zaznamenává naplňování stanovených cílů během fiskálního roku a dokumentuje pokroky. Pokud v průběhu roku zaměstnanec se svým nadřízeným zjistí, že cíl v důsledku nějakých vlivů nelze splnit, je nerealistický, musí být zrušen nebo změněn, protože pořád zde platí, že cíl musí být tzv. „SMART“.

Vedoucí pracovníci mají v systému k dispozici mnoho pomocných materiálů, jak tento proces podpořit. Například jak vést pohovor se zaměstnancem při hodnocení cílů, na co nemá nadřízený zapomenout, co je nutné při tomto pohovoru zmínit.

Pokud zaměstnanec cíl neplní nebo nemá uspokojivé výsledky, podnik tyto situace řeší pomocí možností, které mu dává zákoník práce tzn., upozornit ho na neplnění povinností. Po dalších upomínkách s ním může ukončit pracovní poměr. Ale to už jsou extrémy, které se ve firmě nestávají často. Snižování platu zde nefunguje, protože podnik dodržuje své dohody uzavřené se zaměstnanci tzn., že snížení platu má možnost podnik provést jen po dohodě se zaměstnancem. Může se stát, že zaměstnanec nemohl cíl plnit z důvodů, které byly na straně vedoucího. Příčiny, které zaměstnanec nemohl ovlivnit, a tudíž nebyly jeho vinnou, je povinen vedoucí vzít do úvahy a přihlédnout k nim při hodnocení plnění cílů.

Ke konci fiskálního roku podniku podřízení zadávají do systému zprávu, jak během roku pracovali, zda byl cíl splněn a na kolik procent, jestli byl celý proces plnění cíle dokončen. Na konec tohoto sdělení napíší své sebehodnocení. V okamžiku kdy je toto vše do systému zadáno, pošlou zprávu svému nadřízenému, který doplní své vlastní hodnocení a komentář.

o Hodnocení a schválení

Při hodnocení zaměstnance může vedoucí požádat v rámci systému o zpětnou vazbu kolegy, interní zákazníky nebo lidi, s nimiž tento zaměstnanec spolupracuje nebo často

komunikuje. Ti jsou vyzváni k hodnocení a napsání vyjádření ke konkrétnímu zaměstnanci, zda pracoval, jak měl, zda se s jeho spoluprací vyskytly nějaké problémy a jestli jeho chování bylo takové, jaké je u správného zaměstnance společnosti Johnson Controls předpokládáno. Následně vedoucí pracovník ohodnotí cíle a chování zaměstnance. Při tomto procesu má možnost také přihlédnout i ke zpětným vazbám, které si vyžádal.

Pokud přijde zaměstnanci žádost o zpětnou vazbu, není jeho povinností ji nutně zpracovávat. Může se stát, že mu přijde žádost od mnoha lidí a není schopen požadavek splnit. Má tedy možnost zpětnou vazbu odmítnout např., pokud má dojem, že s dotyčným zaměstnancem není tolik v kontaktu, tudíž by nebylo relevantní zpětnou vazbu poskytnout. V tom případě se vedoucí bez zpětné vazby musí obejít.

Nadřízený a zaměstnanec se musejí na konci fiskálního roku sejít a prodiskutovat hodnocení a případné komentáře. Následně vedoucí zadává do systému celkové hodnocení zaměstnance. Je zde na výběr pětistupňová škála hodnocení výkonu – nepřijatelné, slabší výkon, úspěšné, výborné, vynikající. Toto ohodnocení se následně také nahrává do systému People Soft, kde má dále podstatný vliv na celý tzv. „Salary Increase process“ následujícího období tj. proces zvyšování platu na začátku roku, který se pak dále v systému People Soft provádí. Z toho tedy plyne, že toto hodnocení ovlivňuje výši platu zaměstnance v následujícím roce.

▪ Chování

V rámci společnosti je v systému nastaven tzv. „LEM model“ – „Leader Expectations Model“, v němž jsou definovány způsoby chování, které společnost očekává a oceňuje u vysoce výkonných zaměstnanců, a které podporují vizi, hodnoty a plánované cíle společnosti. Výběr těchto chování je součástí hodnocení výkonu. Jsou to pravidla chování, která se očekávají jak od zaměstnanců, tak i od vedoucích pracovníků a vrcholového managementu. Tyto způsoby chování jsou odstupňovány tak, jak je povinen se chovat průměrný zaměstnanec, jak dobří zaměstnanci a jak výborný zaměstnanec, který je vzorem pro všechny ostatní. Pravidla chování jsou v systému nahrány automaticky.

Pro představu lze stručně uvést oblasti chování, na které se klade důraz:

Chování 1 – Projevuje respekt ostatním

Chování 2 – Komunikuje a ovlivňuje

Chování 3 – Soustředí se na zákazníka

Chování 4 – Usiluje o výsledky

Chování 5 – Demonstruje integritu

V rámci každé oblasti těchto chování je stanovena stupnice, která uvádí příklady přijatelného, silného a výjimečného chování.

▪ **Plán rozvoje**

Zaměstnanec a nadřízený pracovník spolupracují na vytváření „Plánu rozvoje“. Účelem „Plánu rozvoje“ je zlepšit schopnosti v oblastech, které mají vliv na výkon zaměstnance. Rozvojové aktivity mají ztělesňovat rozvojovou strategii společnosti Johnson Controls: rozvíjení činností, převzetí odpovědnosti a hledání podpory.

Zaměstnanec a jeho nadřízený jsou povinni spolu projít již zmíněný „LEM model“ a prodiskutovat možnosti pracovníkova dalšího rozvoje. Před diskusí o potřebách rozvoje se doporučuje rozebrat silné stránky zaměstnance. Když vedoucí správně porozumí jeho silným stránkám, můžou je společně přímo aplikovat na splnění konkrétních výkonnostních cílů.

V okamžiku, kdy spolu prodiskutují a naplánují zaměstnancovi rozvojové aktivity, zadá podřízený jeho možnosti rozvoje do systému a doplní své představy a způsoby, jakými chce aktivity plnit. Například zaměstnanec bude chtít rozvíjet své počítačové znalosti. Každý zaměstnanec musí mít alespoň jeden plán rozvoje za rok, aby bylo možné plán postoupit systému.

Pokud jde o nějaká školení zaměstnanců, zadávají se do „Plánu rozvoje“ v systému obecně. Detaily jsou potom obsaženy v plánech školení, které zpracovávají vedoucí pracovníci pro personální oddělení, a které slouží ke schválení rozpočtu na konkrétní školení, jež se potom během roku naplňují.

Každý zaměstnanec musí k tomuto systému absolvovat e-learning, který je publikován na intranetu a ze kterého se může dovědět, jak tento program funguje, co vše umí a obsahuje. Zaměstnanci mají také k dispozici i jakýsi manuál, který jim pomáhá usnadnit práci se systémem.

3.2.4 Systém APT

Systém APT neboli „Action Planing Tool“, což je v překladu nástroj pro plánování akcí, navazuje na zaměstnanecký průzkum, který provádí firma Johnson Controls celosvětově každý rok. Týká se všech jejích tří divizí. Průzkum je zaměřený na nejrůznější oblasti. Má zmapovat vztah zaměstnavatele a zaměstnance, jak tento vztah zaměstnanci vnímají, aby bylo možné dále podniknout určité kroky a opatření, která by vedla ke zlepšení. Průzkum je principiálně dobrovolný, ale je snaha získat co největší procento odpovědí, aby následné vyhodnocení bylo relevantní a zabíralo co nejširší vzorek zaměstnanců. Průzkum je anonymní. Probíhá v měsíci červnu a jeho vyhodnocení potom trvá přibližně 2 měsíce. Je zpracováván nezávislou externí firmou, která se průzkumy zabývá celosvětově. Tudíž tento systém není součástí podnikové sítě, ale nachází se na serveru této externí firmy, která se společností Johnson Controls spolupracuje a nástroj APT poskytuje k jeho využívání.

Průzkum je založen na určitém dotazníku, jenž obsahuje 52 otázek, na které zaměstnanci odpovídají s použitím pětistupňové stupnice. Vyplnit tento dotazník mají příležitost všichni zaměstnanci. Pro ty zaměstnance, kteří mají přístup k počítači, je zhotoven v elektronické podobě, pro zaměstnance, kteří pracují ve výrobě a nemají přístup k počítači, má dotazník pro tento průzkum papírovou formu.

Všechny položky v tomto průzkumu jsou organizovány do konkrétních aspektů nebo témat. Jsou to:

- Zapojení zaměstnanců
- Efektivita manažera
- Firemní etika
- Komunikace
- Firemní sociální odpovědnost

- Zaměření na zákazníka
- Budoucnost a vize
- Růst a rozvoj
- Začlenění a různorodost inovace
- Zapojení a sounáležitost
- Kvalita a neustálé zlepšování
- Uznání a odměny
- Prostředky a pracovní podmínky
- Bezpečnost práce
- Účinnost průzkumu

Každá otázka je zahrnuta v jedné z oblastí, ale některé z nich mohou být zohledněny i ve více oblastech.

Otázky představují určitá konstatování, se kterými zaměstnanec v různé intenzitě souhlasí nebo nesouhlasí. Tato konstatování ale nejsou nějakým způsobem rozdělena nebo označena, zda se týkají celé společnosti nebo daného oddělení či nadřízeného pracovníka. Některé otázky mají obecnou podobu, jako jsou např. otázky:

- společnost JC je prostředím, ve kterém jsou ceněny různé názory a pohledy,
- věřím, že společnost JC má skvělou budoucnost,
- každodenní rozhodování ve společnosti JC prokazuje, že kvalita a zlepšování jsou hlavními prioritami.

Některé otázky jsou naopak více konkrétní, jako jsou například tvrzení:

- můj nadřízený vynaložil osobní úsilí pro můj profesionální růst a rozvoj,
- můj nadřízený mě oceňuje nebo mě chválí za dobře odvedenou práci,
- můj nadřízený mi poskytuje včasnou zpětnou vazbu,
- můj nadřízený mi je schopen efektivně naslouchat,
- můj nadřízený mi jasně sděluje, co se ode mne očekává.

Pokud zaměstnanec s určitým výrokem nesouhlasí, měl by poskytnout tzv. „Feedback“ neboli odůvodnění, proč tak odpověděl. Podnik má snahu činnosti, které nefungují,

napravit, proto je tento průzkum také jednou z příležitostí zaměstnanců, se k těmto aktivitám vyjádřit.

V průběhu tohoto průzkumu jsou zasílány jednotlivým vedoucím pracovníkům pro přehled zprávy o počtu jim podřízených zaměstnanců, kteří už odpověděli a kteří ještě ne.

o Vyhodnocení průzkumu a výsledná zpráva

Před zahájením spuštěním průzkumu je třeba namapovat strukturu tzn. pod jakého vedoucího další vyšší úrovně budou výsledky průzkumu spadat. Tato struktura nemusí být úplně shodná s organizační strukturou podniku, která je např. vidět v systému People Soft nebo v dalších systémech.

Ti vedoucí pracovníci, kteří dostali alespoň od sedmi svých podřízených zaměstnanců odpovědi na dotazy, dostávají po 2 měsících, kdy je průzkum vyhodnocen, svou vlastní zprávu, ze které vidí, jaké jsou výsledky průzkumu a následně dělají svá vlastní nápravná opatření. Pokud na oddělení odpovědělo méně než 7 zaměstnanců, potom výsledky spadají pod další vyšší úroveň.

Pokud má nějaký vedoucí pracovník pod sebou vedoucího pracovníka nižší úrovně, který nemá svou vlastní zprávu, je toto sdělení ještě rozděleno na výslednou zprávu, která je zpracována jen z odpovědí podřízených tohoto vedoucího pracovníka a na výslednou zprávu obsahující výsledky od všech podřízených zaměstnanců tzn. zprostředkovaná i přes vedoucího pracovníka nižší úrovně. Každý vedoucí dostává informaci i od vyšších úrovní vedení.

Výsledná zpráva obsahuje:

- jednotlivé otázky a odpovědi na tyto otázky
- počet lidí, kteří na dotazy odpovídali
- procento příznivých odpovědí za sledovaný rok tj. procento dotázaných, kteří odpověděli Rozhodně souhlasím a Souhlasím
- procento nepříznivých odpovědí za sledovaný rok tj. procento dotázaných, kteří odpověděli Nesouhlasím a Rozhodně nesouhlasím

- procento neutrálních odpovědí tj. procento dotázaných, kteří odpověděli Ani souhlasím a Ani nesouhlasím
- srovnání příznivých odpovědí sledovaného roku s rokem předchozím
- nejlepší JC - nejlepších 25% tj. průměrné skóre Procenta příznivých odpovědí pracovních skupin po celém světě, které patří mezi 25% nejlepších pracovních skupin v indexu angažovanosti zaměstnanců.
- globální normu JC tj. průměrné skóre příznivých odpovědí od všech zaměstnanců společnosti Johnson Controls, kteří se zúčastnili globálního zaměstnaneckého průzkumu ve sledovaném roce. Toto skóre je zobrazeno pro každou položku průzkumu a pro každý aspekt.
- odchylku od globální normy JC tj. rozdíl mezi procentem příznivých odpovědí a globální normou JC. Zde je možno vidět, zda jsou výsledky průzkumu lepší než jaká je Globální norma JC nebo horší.

Výsledky jsou zobrazeny také graficky k jednotlivým otázkám i skupinám. Zpráva obsahuje ještě základní informace o tom, jak s uvedenými daty pracovat, poněvadž při tvorbě nápravných opatření je třeba výsledky správně přečíst, a dále pak doporučuje, ve které oblasti je nejlépe plánovat, které položky jsou prioritní, na které se průzkum zaměřuje.

V rámci tohoto průzkumu se sledují následující dva hlavní indexy:

Index angažovanosti zaměstnanců:

Tento index představuje skupinu čtyř níže uvedených položek průzkumu. Skóre indexu znamená Procento příznivých odpovědí z kombinovaných odpovědí na tyto čtyři položky.

Představuje úroveň angažovanosti zaměstnanců.

- S radostí bych doporučil/a dobrého známého nebo rodinného příslušníka pro zaměstnání u společnosti Johnson Controls.
- Jen málokdy přemýšlím o tom, že bych hledal/a práci u jiné společnosti.
- Jsem hrdý/á, že pracuji pro společnost Johnson Controls.
- Celkově jsem se společností Johnson Controls jako zaměstnavatelem velmi spokojen/a.

Měla by zde fungovat přímá úměra, tj. čím více jsou zaměstnanci angažovaní, tím lepší podávají výkon.

Index efektivnosti vedoucího:

Tento index představuje skupinu tří níže uvedených položek průzkumu. Skóre indexu znamená Procento příznivých odpovědí z kombinovaných odpovědí na tyto tři položky.

Představuje obecné vnímání efektivnosti vedoucího.

- Mému nadřízenému opravdu záleží na mém fyzickém i duševním pocitu pohody.
- Můj nadřízený plní své závazky.
- Můj nadřízený má jedinečné řídicí schopnosti.

Prioritní položky jsou položky průzkumu, které mají největší dopad na angažovanost zaměstnanců a vnímání efektivity vedoucího. Prioritní položky a jejich skóre jsou založeny na odpovědích z průzkumu z konkrétních oddělení – všech zaměstnanců ve všech pracovních skupinách, za které je vedoucí tohoto oddělení zodpovědný, včetně jeho přímých podřízených. Systém navrhuje vedoucím pracovníkům, aby se zaměřili především na prioritní položky, které:

- mohou přímo ovlivnit,
- povedou k pozitivní změně, kterou zaznamenají zaměstnanci,
- nejvíce přispívají k aktuálním obchodním cílům.

A dále zvážit položky, které:

- se objevují mezi prioritními položkami angažovanosti zaměstnanců a zároveň efektivity vedoucích,
- mají vysoké skóre „procenta neutrálních odpovědí“, protože vysoká neutralita skóre je příležitostí k ovlivnění zaměstnanců, aby se více angažovali, a vzniká i zde velký prostor pro nerozhodnuté zaměstnance, jejichž úsudek může vedoucí pracovník akčním plánem v této oblasti zvrátit na pozitivní úroveň.

o Akční plány

Jakmile vedoucí pracovníci dostanou výsledky, zjistí, jak jejich podřízení vnímají konkrétní záležitosti. Na základě výsledků v těch oblastech, kde jsou negativní odpovědi nebo často nerozhodnutí zaměstnanci, kdy nevěděli, jak odpovědět, je nutné, aby vedoucí pracovník učinil nápravná opatření vedoucí k tomu, aby se situace zlepšila. Při posuzování výsledků se vedoucí pracovníci primárně odrážejí od odchylky od globální normy.

Pokud všichni vedoucí pracovníci mají špatné výsledky, je nutno nejspíše udělat nějaký akční plán v rámci celé skupiny, protože jde pravděpodobně o oblast, kterou jednotlivec nemůže ovlivnit. Ale tato situace není pravidlem. Mnohdy záleží na jednotlivých otázkách. Na základě rozhovoru se zaměstnanci má možnost vedoucí pracovník zjistit, že i když v některém ukazateli má špatné výsledky, může jít pouze o nepochopení obsahu otázky, anebo, jak bylo uvedeno, špatný výsledek se objevil u otázek týkajících se vedoucích pracovníků na vyšší úrovni, který jednotlivý vedoucí pracovník nižší úrovně není sám schopen ovlivnit.

Aby se vedoucí pracovník dověděl, co jeho podřízení odpovídali, musí se s nimi sejit, seznámit je s výsledky, zjistit, co svou odpovědí mysleli a jaké mají konkrétní připomínky, a následně tak vyhodnotit, jaké oblasti je třeba zlepšit.

Systém umožňuje vedoucímu pracovníkovi plánovat schůzky se zaměstnanci, což ale většina zaměstnanců nepoužívá, protože jsou v každodenním kontaktu a mohou se na vzájemných schůzkách domlouvat mezi sebou ústně a kdykoliv. Jsou v něm umístěny také vzorové prezentace, které navrhují způsob sdělení informací o výsledcích zaměstnaneckého průzkumu zaměstnancům. Používat tyto vzorové prezentace není pro vedoucí pracovníky povinné, tudíž záleží na každém, jak výsledky prezentuje, zda jich využije či nikoliv.

V okamžiku, kdy se výsledky průzkumu a připomínky zaměstnanců prodiskutují, je třeba považovat o tom, jaké konkrétní opatření udělat. Tento postup se dále plánuje v určené sekci tohoto systému nazvané „Action Plan“ tj. „akční plán“.

V první části této záložky je vidět, jak průzkum dopadl, jsou tu ke zhlédnutí i jednotlivé otázky a výsledky. Vedoucí pracovník vybere tu oblast, na kterou se chce zaměřit. Především přihlíží k těm oblastem, ve kterých se objevily špatné výsledky nebo mnoho neutrálních odpovědí, kde lze provést opatření, které je schopen udělat přímo on sám nebo ke kterému může přispět a jež by mohlo výsledky zlepšit. Po vybrání oblasti, na kterou se chce zaměřit, přenesení do akčního plánu a naplánuje, jaké položky se to týká, kdy má být akční plán splněn a stanoví konkrétní kroky, které učiní proto, aby došlo ke zlepšení.

Musí si stanovit takový akční plán, který je reálný a který může splnit, aby byl schopen ovlivnit výsledky do následujícího průzkumu. Systém také umožňuje akční plány přidávat a upravovat. Vedoucí zaměstnanec si zde také může nastavit posílání upomínek na konkrétní data a časy, aby nezapomněl pokračovat v akčních krocích.

1. View & Analyze Your Data			2. Plan Feedback Meeting Agenda	3. Action Plan
Filter By Dimensions/Items ▼				
Search All Columns ▼ for <input type="text"/>				
Dimension/Item ▼	Percent Favorable 2009	Percent Favorable 2008		
<u>Employee Engagement</u>	72	76		
<u>1. I rarely think about looking for a new job with another company.</u>	60	61		
<u>2. I would gladly refer a good friend or family member to this company for employment.</u>	81	86		
<u>3. Overall, I am extremely satisfied with this company as a place to work.</u>	75	81		

Obr. 4 - Zobrazení a analýza údajů v systému APT

Zdroj: interní materiály podniku

V okamžiku, kdy je daný akční plán splněn, pracovník změní v systému jeho status vyjadřující ukončení plánu. V tomto momentě se díky systému mohou tvořit nejrůznější reporty, které se generují globálně, aby vedení společnosti vidělo, kde a jaké akční plány byly přijaty, jejich stav a plnění.

O stanovení konkrétního akčního plánu musí vedoucí zaměstnanec své pracovníky informovat, tzn. nejen si poslechnout jejich připomínky, v jaké oblasti by se společnost měla zaměřit na zlepšení, ale také jim musí sdělit, jaké kroky se rozhodl podniknout k nápravě, jak se plán plní a zda byl plán splněn, případně proč nebyl splněn. Akční plány je třeba stanovovat a prezentovat zaměstnancům tím způsobem, aby se jeho kroky daly vysledovat do následujícího průzkumu a zaměstnanci tak viděli, že to, co bylo naplánováno, se plní a jejich připomínky byly vzaty do úvahy, a tím se tak odrazila nápravná opatření ve výsledcích.

Je nutno dodat, že všem zaměstnancům jsou podávány informace o firmě prostřednictvím zaměstnaneckého časopisu, kde jsou prezentovány její globální i lokální projekty, procesy a problémy, které jsou v danou chvíli aktuální, např. informace týkající se zaměstnaneckého průzkumu, charitativních a ekologických akcí, úspěchů společnosti apod. Tento časopis vychází čtvrtletně a je psán v příslušném jazyce pro danou zemi.

Kromě tohoto časopisu přijímají zaměstnanci prostřednictvím e-mailu další nejrůznější informace o firmě. Jelikož jsou tato sdělení dostupná jen zaměstnancům, kteří mají přístup k počítači, jsou následně tištěny a do zmiňovaného časopisu vkládány.

Dále jsou také každý měsíc vyvěšovány zprávy o ekonomické situaci firmy na informačních nástěnkách.

3.2.5 Systém People Soft

Tento systém slouží k zaevidování všech zaměstnanců společnosti na celém světě. V tuto chvíli má dvě databáze, jedna je pro Severní Ameriku a druhá je pro ostatní země světa. Navenek funguje jako jeden systém.

Je využíván k zaznamenání všech lidí, kteří pro společnost pracují nebo pracovali. Jsou rozlišováni podle vztahu, jaký s firmou mají. Především jsou zde uloženy informace o vlastních zaměstnancích a o tzv. kontraktních zaměstnancích, což jsou obecně lidé, kteří

pro společnost pracovali déle než 5 dní, například agenturní zaměstnanci, které firma najímá od agenturních společností, pokud nemá v určité době dostatek vlastních zaměstnanců, stejně tak to jsou lidé, kteří musejí mít nebo v určitém okamžiku potřebovali přístup do databází podniku, jako jsou obchodní partneři, kteří pro firmu vykonávají některé služby, auditoři či lidé, kteří ve společnosti jsou na praxi. Musejí být tak zaevidováni do systému, který jim uděluje tzv. „People Soft ID“ neboli identifikační číslo. Toto číslo je důležité pro divize Power Solutions a Automotive Experience, kdy je vyžadováno u žádostí o přístup do ostatních databází. Prostřednictvím tohoto čísla si tyto divize také provádí nad lidmi, kteří mají přístupy do jejich aplikací, kontrolu. Z hlediska divize Building Efficiency je možné založit přístup do aplikací i bez tohoto čísla.

Jak už bylo uvedeno, systém slouží převážně k evidenci vlastních zaměstnanců společnosti a tzv. kontraktních zaměstnanců. Uvádějí se v něm jak personální data jednotlivých lidí, tak jejich tzv. Job data neboli informace o jejich pracovním poměru.

Pravidlem v systému je, že každý člověk, který je v něm zaznamenán, má pouze jedny personální data, která jsou stále stejná. Obsah Job dat závisí na vztahu člověka ke společnosti, tedy zda je vlastním zaměstnancem či je kontraktním zaměstnancem. Pokud má jedinec stále stejný vztah ke společnosti např. je stále jen vlastním zaměstnancem, má v systému jen jeden záznam tzv. jednu větu pro Job data, ale jestliže byl nejdříve agenturním zaměstnancem a později ho firma přijala za zaměstnance vlastního, systém mu vytvoří dvě věty, jednu jako pro kontraktního zaměstnance a druhou jako pro vlastního. Tudíž se tak může při vyhledávání v systému v Job datech stát, že se hledaná osoba objeví se dvěma záznamy. Tyto záznamy mají stejné „People Soft ID“, aby bylo patrné, že jde o stejného člověka, ale dále je nutno zjistit, který z těchto dvou záznamů je v určitou chvíli aktuální tedy tzv. aktivní.

Obsahem personálních dat osob jsou základní informace o jedinci tj. jméno a příjmení (kde je také evidována historie jména pokud se v průběhu zaměstnání změní např. se žena vdá), datum, země a místo narození, pohlaví, stav, adresa a její historie, údaj o státním občanství, u cizinců to mohou být údaje o čísle pasu. Někdy se uvádí i nejvyšší dosažené vzdělání, ale

není to pro společnost povinným údajem. Firma si určuje minimální rozsah dat, který pro určité skupiny lidí v systému být musí.

Složka zaměstnance dále obsahuje tzv. „Global ID“. Představuje jakési uživatelské jméno pro počítačové aplikace v rámci společnosti. Tento údaj je důležitý pro zaměstnance, kteří pracují s počítačem a potřebují přístupy do všech systémů. Prostřednictvím tohoto uživatelského jména se promítají data ze systému People Soft do ostatních IT aplikací např. na tzv. „Global direktory“, jež představuje oficiální interní stránky obsahující informace o zaměstnancích.

Dalším důležitým údajem je rodné číslo jedince, které je jedinečným identifikátorem jednotlivých zaměstnanců a tím je i významné pro tzv. „Payroll Interface“, kdy je rodné číslo údajem, který spojuje data v tomto systému se mzdovými systémy.

Dále zde může být uvedeno soukromé telefonní číslo zaměstnance. Systém umožňuje vygenerovat telefonní seznam určitých zaměstnanců, například pro kontaktování při nutné potřebě zaměstnanců nebo konkrétně u servisních techniků, kteří drží pohotovost.

Kromě toho je u zaměstnance udána jeho e-mailová adresa. V tuto chvíli jsou zde adresy interní. Je zde i možnost přidat soukromé e-mailové adresy. Dvě e-mailové adresy se mohou objevit u nových akvizic při koupi jiné společnosti. Do doby, než se vyřídí některé IT záležitosti, jako jsou připojení na síť firmy či vyřízení licencí, fungují e-mailové adresy původní společnosti nebo soukromé adresy sloužící pro pracovní účely.

Do složky zaměstnance systém umožňuje zadat i jiné informace, jako jsou např. číslo jeho bankovního účtu, číslo řidičského průkazu, jeho zájmy, různé komentáře, silné a slabé stránky dotyčné osoby, údaje o invaliditě použitelné pro možnost uplatňovat daňové slevy atd. V České republice se tyto záznamy nevyužívají.

Jak už bylo v předešlém textu uvedeno, u každého zaměstnance jsou dále informace o pracovním poměru tzv. Job data. U každého údaje v těchto Job datech musí být zapsáno datum, od kdy je daný údaj platný. První platné datum je datum nástupu do pracovního

poměru, eventuálně u kontraktního zaměstnance je to datum, kdy začal pro firmu pracovat. Firma si tím tak eviduje dobu nepřetržitého pracovního poměru se společností. Lidé mohou měnit zaměstnání v rámci společnosti, přejít z jednoho závodu do druhého. Z hlediska těchto závodů a mzdových systémů je to považováno za nový pracovní poměr, ale z hlediska systému People Soft dotyčný člověk stále pracuje pro společnost Johnson Controls. Snahou podniku je tak určitým způsobem ocenit nebo odměnit zaměstnance za to, že pracují pro firmu dlouhodobě a je v jeho zásadách podporovat migraci lidí v rámci společnosti.

Jednou z položek v Job datech je department. Po zadání departmentu se z pozadí systému vyplní u jedince více informací:

- popis departmentu,
- pod jakou business group, lokaci a společnost je člověk zařazen,
- jeho HR manager,
- jméno jeho nadřízeného pracovníka a jeho „People Soft ID“.

Ke každému departmentu se vztahuje určitý datum platnosti, protože department dříve mohl patřit pod jinou společnost nebo lokaci, než patří dnes. Datum je důležitý při změnách v historii a pro správnost a aktuálnost údajů. Struktura departmentů je větvená od departmentu nejnižší úrovně až po top management. Tato struktura v systému People Soft nemusí vždy kopírovat organizační strukturu společnosti, protože u některých departmentů v systému není třeba dělat detailnější členění, což se týká zejména výroby, pro kterou z hlediska aplikace People Soft není důležité. Pokud je nutno změnit nadřízeného určitého zaměstnance, provádí se buď změna nadřízeného pro celý department, anebo se zaměstnanec přesouvá na jiný department s tím konkrétním nadřízeným, pod kterým bude následně pracovat.

Dále je zde údaj o tzv. „Work location“ tj. lokace, kde zaměstnanec fyzicky pracuje. Tato informace musí být vyplněna vždy. Následně je zadávána tzv. „Contract location“ tj. lokace, kde má pracovník podepsanou pracovní smlouvu. Tato informace nemusí být vyplněna. Pokud není vypsána, systém automatiky převezme údaj z „Work location“.

U každého pracovníka je definován tzv. „Job code“. Je to jakési číslo, které zahrnuje několik údajů o práci, kterou zaměstnanec vykonává. Obsahuje především:

- název funkce a její zaměření,
- jakého je práce druhu a její specializaci,
- tzv. „grade“, což je stupeň, který vyjadřuje její platové ohodnocení,
- informace, zda je pozice v oblasti „Seleried“, „Indirekt“ nebo „Direkt.“ tj. zda jde TH, režijní nebo výrobní pozici.

Jakmile je tento „Job code“ zadán, systém automaticky tyto data k zaměstnanci vyplní.

The screenshot displays the Oracle PeopleSoft HR system interface. On the left is a 'Menu' sidebar with various navigation options. The top navigation bar includes tabs for 'Work Location', 'Job Information', 'Job Labor', 'Payroll', 'Salary Plan', 'Compensation', 'JCI Payroll Data', and 'JCI Specific'. The 'Job Information' tab is currently selected. The main area shows a form for an employee with the following details:

- HR Status:** Active
- Payroll Status:** Active
- *Effective Date:** 01.04.2008
- Sequence:** 0
- *Job Indicator:** Primary Job
- *Action:** Pay Rate Change
- Reason:** Contractual Pay Raise
- Last Start Date:** 05.08.1997
- Termination Date:** (empty)
- Expected Job End Date:** (empty)
- Position Number:** (empty)
- *Regulatory Region:** CZE
- Company:** SPL
- *Business Unit:** X0601
- *Department:** 00288
- *Location:** 02896
- Establishment ID:** (empty)
- Date Created:** 21.05.2008

At the bottom of the form, there are buttons for 'Save', 'Return to Search', 'Previous in List', 'Next in List', 'Notify', 'Previous tab', 'Next tab', 'Refresh', and 'Update/Display'.

Obr. 5 – Vzhled personální databáze People Soft

Zdroj: interní síť společnosti

Dále je u zaměstnance evidováno, zda je jeho pracovní smlouva se společností na dobu určitou nebo neurčitou a zda jde o plný nebo částečný úvazek.

Následující záložka obsahuje „payroll“ data, jimiž je např. číslo, které má pracovník ve mzdovém systému. Tyto údaje jsou zásadní pro již zmiňovaný „Payroll Interface“, který bude podrobněji popsán v dalším textu.

Ještě se zde nacházejí informace sloužící pro potřeby rozúčtování nákladů. Je vedena evidence toho, jestli zaměstnanec plně zůstává v nákladech té společnosti, u které je placen nebo zda se přeučtovává dál. K tomuto slouží i tzv. „Gross charge“ data, kde je uvedeno rozdělení nákladů konkrétního člověka.

V systému musí být zachycen časový vývoj dat, aby nebyla stará data přepsána novými. Proto každá záložka u každého zaměstnance má svou historii, kde jsou znázorněny veškeré změny, které se u zaměstnance udály např. přesuny v rámci společnosti, změna departmentu, jak byl pracovník hodnocen v průběhu let atd. Postupně jak data byla vkládána, tak musí být v systému zachována.

o Přehledy o „staffing time“

Divizí Automotive Experience je využívána další funkcionality systému a to u procesu schvalování pozic evidence dat, kdy pozice byly schváleny, protože od tohoto momentu dále umožňuje měřit tzv. „staffing time“ neboli dobu od chvíle schválení pozice do okamžiku nalezení kandidáta na tuto pozici. Na základě tohoto měření poskytuje přehledy o délce doby hledání pracovníka na určité pozice a v případě, kdy je obtížné nějakého kandidáta najít, dělá podnik určitá opatření. V těchto situacích využívá možnou podporu tzv. regionálních „staffing teamů“, které jim v hledání pomáhají.

Zaměstnanci jsou povinni hlídat, aby se nestalo, že „staffing time“ bude záporný tzn., že je kandidát nalezen před tím, než je pozice schválena.

Pokud je pozice schválena, ale ještě se nezačalo hledání, systém měření „staffing time“ může pozastavit tím, že označí pozici jako „On hold“, což vyjadřuje, že pozice je sice schválena, ale ještě se nezačalo hledání. V okamžiku, kdy se začne inzerovat, změní se status pozice na tzv. „Reopen“, který oznamuje, že se pozice otevírá a následně začíná

běžet „staffing time“. Toto se provádí hlavně proto, aby údaje o době hledání kandidátů byly přesné a dávaly určitý smysl pro další činnosti.

- o Zadávání nových pracovníků

V případě zadávání nových zaměstnanců do tohoto systému se jejich data obecně posílají na tzv. „e-formech“, což jsou centrálně připravené formuláře s předdefinovanými poli. Tyto „e-formy“ se používaly i v závodě v České Lípě, ale později se od jejich využívání ustoupilo, protože formulář, tak jak je připraven, neumí zpracovávat interpunkční znaménka a jména nových zaměstnanců tak nejsou identifikovatelná. Tudíž je formulář pro nástup nových zaměstnanců nepoužitelný.

Na základě tohoto nedostatku zaměstnanci Střediska sdílených služeb v České Lípě vytvořili svůj vlastní formulář v podobě tabulky pomocí programu MS Excel. Tato „excelovská“ tabulka obsahuje návod, jaké údaje o zaměstnanci mají být vyplněny, vysvětlivky a tam kde je to možné, jsou k dispozici rozbalovací pole s eventuelními hodnotami. Byla snaha formulář vytvořit tak, aby byl uživatelsky co nejpříjemnější a práce s ním byla značně jednodušší. Jeho výhodou se také stala možnost většiny údajů zkopírovat, což se ukázalo jako časově méně náročné. Dříve také byly zpracovávány formuláře psané rukou, ale pro spoustu vyskytujících se chyb byly zavrženy.

Společnost uvažuje do budoucna o zavedení nových „e-formů“, jejichž obsah by se po určité kontrole a autorizaci sám nahrál do systému People Soft.

Od některých zákazníků se tolerují speciální formuláře a to například od kolegů v Praze. Tento formulář je přizpůsoben i mzdovému systému, protože obsahuje jak data určená pro systém People Soft, tak i data potřebná pro „Payroll“ systém, tudíž v rámci jednoho formuláře zasílají informace do obou dvou systémů.

- o Evidence vozidel

V systému People Soft společnost také eviduje data o svém vozovém parku. V rámci podniku se služební auta rozlišují na tzv. „poolová“ auta, která jsou k dispozici vymezenému okruhu osob (konkrétnímu oddělení nebo závodu) a neslouží k soukromému

užívání a dále na auta, která se poskytují v rámci benefičního programu zaměstnancům jako benefit. V tomto případě mohou být použita i k jejich soukromým účelům. Poslední skupinou aut jsou tzv. servisní auta, která se jako jediná v tomto systému zatím neevidují. Jsou jimi například zásahová pohotovostní vozidla.

Do programu jsou zadávány údaje týkající se leasingové smlouvy, protože společnost převážně využívá operativní leasing. Dále eviduje datum od kdy má auto k dispozici, kdy je třeba auto navrátit, SPZ, typ a model automobilu. Pokud je auto přiděleno jako benefit určitému zaměstnanci, uvádí se sjednaný roční objem kilometrů, velikost nákladů na automobil a kdy zaměstnanec auto dostal k dispozici. Existují různé limity v jaké hodnotě tento benefit může zaměstnanec čerpat v závislosti na úrovni jeho pozice. V tomto případě lze také u dotyčného pracovníka vidět, jakou má úroveň benefitu, kolik je měsíční hodnota limitu a kolik ve skutečnosti čerpá. Každé auto v rámci společnosti je jedinečné, systém mu tak přiděluje identifikační číslo, které je dále zobrazováno i u konkrétního člověka, a nákladové středisko, kam spadají náklady na automobil.

V systému se evidují i jiné typy benefitů, které jsou poskytovány managementu a vyšším úrovním řízení. Nejčastěji se využívají roční bonusy různého typu v závislosti na podmínkách jejich vyplácení. Mohou to být bonusy vázané na hospodářské výsledky, bonusy vázané na konkrétní cíle atd. Do systému je zadáván typ bonusu, velikost vyjádřená v procentech a od kdy nárok na bonus vznikl. Jsou pak přidávány přímo k ročnímu platu.

○ Reporty

Systém je dále využíván k vytváření reportů. Musí dávat dokonalý přehled o počtech vlastních zaměstnanců a kontraktních zaměstnanců k určitému okamžiku. Umožňuje vytvářet reporty ze všech údajů, které jsou v tomto systému uchovávány. Tvoří seznamy pracovníků s požadovanými kritérii, například podle pohlaví člověka, věku, pracovní skupiny tj. „Salaried“, „Direkt“ nebo „Indirect“ pozice, podle gradu, nebo vytváří zprávy z údajů o automobilech společnosti atd. Je možnost dotazovat se i na více hledisek členění zároveň. Kromě toho zaměstnanci HR oddělení SSC nastavují standardní dotazy, které jsou veřejné a jsou k dispozici v systému jeho uživatelům. Při tvorbě reportu je potřeba

vydefinovat, které údaje má požadovaný report obsahovat. Podmínky mohou být nejrůznější. Pokud se žádají specifitější a detailnější informace, vždy je nutné potřebný detail popsat. Po nadefinování specifik se spustí report a systém vytvoří sestavu, která obsahuje požadovaná pole.

Tato funkce se také používá pro vytvoření zprávy o lidech, se kterými byl ukončen pracovní poměr. Zjišťují se informace, k jakému období bylo ukončení a z jakého důvodu tj. zda se jednalo o dobrovolné ukončení nebo nedobrovolné. Společnost tak v případě neuspokojivých výsledků může provádět nerůznější opatření.

o „Salary plan“ a „Salary Increase process“

Systém také obsahuje tzv. „Salary plan“, což jsou údaje vyjadřující konkrétní platová rozpětí pro určité oblasti, sloužící pro odměňování zaměstnanců. Jsou tu také informace o hodinové, měsíční nebo roční mzdě zaměstnance. Standardně se uvádí roční údaj především pro „Salaried“ pozice, protože je tento údaj v systému povinný a dále se s ním pracuje. V případě dělnických a „Indirect“ pozic údaj být zadán nemusí.

Kromě toho systém podporuje proces pravidelného zvyšování platu. Společnost se zapojuje do celosvětového platového průzkumu, který je prováděn firmou, se kterou společnost spolupracuje a poskytuje jí údaje. Díky této spolupráci společnost na oplátku čerpá data z tohoto průzkumu a následně pak jednotlivým státům určuje procento zvyšování platu.

V rámci společnosti každá „Salaried“ pozice má na základě pracovní náplně, zodpovědností a počtu podřízených pracovníků již zmíněný určitý stupeň ohodnocení tzv. „grade“, který určuje výši smluvního platu. Jednotlivé stupně jsou stanoveny pro tytéž pozice v jakékoliv zemi stejné, ale jejich rozpětí je stanoveno na základě analýzy pro každou zemi a divizi individuálně. Ke každému mzdovému stupni je stanoven tzv. „midpoint“ neboli střední hodnota každého stupně, ke které se pak vymezuje mzdové rozpětí. Mzdové rozpětí je plošné a pohybuje se v rozmezí od 80 % do 120 % střední hodnoty. Pokud poměr skutečného platu zaměstnance ke střední hodnotě je nižší než 100 %, zvýšení mzdy je zpravidla větší než u pracovníka, který těchto 100 % přesahuje.

Dále společnost své zaměstnance odměňuje za jejich pracovní výkon. Pro hodnocení pracovníků firma využívá již zmíněný program GPAS, kam vedoucí zaměstnanec zadává posudky o výkonu a chování svých podřízených pracovníků. Odtud se toto hodnocení vkládá také do systému People Soft.

Na základě všech těchto faktorů je každému zaměstnanci systémově vygenerován návrh platového rozpětí na následující rok. Vedoucí se může rozhodnout, zda tento návrh systému přijme nebo jestli chce plat zaměstnance ještě upravit. Tato změna musí být odůvodněna. Následně je návrh platu schvalován vyšší úrovní vedení.

Pokud jde o zaměstnance na dělnických pozicích, tento proces pracuje na základě kolektivní smlouvy nebo mzdového předpisu, kde jsou zaměstnancům přiděleny tarifní třídy. Zvyšování platu pak probíhá zvýšením hodnoty této tarifní třídy pracovníka.

Divize Automotive Experience pro samotný proces zvyšování platu užívá samostatný systém nazývaný HR databáze. Divize Power Solutions využívá propracované tabulky v programu MS Excel, které jsou nachystány s určitým procentem přidávání platu pro danou zemi.

Dříve pro Českou republiku byl používán jediný „Salary plan“, tedy stejné platové rozpětí pro konkrétní grady. Ale na základě nových analýz a průzkumů bylo zjištěno, že v různých částech republiky je platová úroveň různá. Tudíž dnes už jsou implementovány nové platové plány zvlášť pro Čechy, pro Moravu a pro Prahu.

Primární nahrání všech „Salaried“ zaměstnanců, kteří se tohoto procesu mají zúčastnit, se provádí v centrálách divizí společnosti. Dále pak se v jednotlivých závodech manuálně označují zaměstnanci, kteří jsou z procedury zvyšování platu vyloučeni např. dlouhodobě uvolnění zaměstnanci nebo ženy na mateřské dovolené. Sestavy lidí, kteří jsou do procesu zařazeni, jsou následně pečlivě kontrolovány.

- „Manager view“

Dále pomocí systému People Soft funguje tzv. „manager view“, což je funkce aplikace, která zpřístupňuje pouze základní údaje o podřízených zaměstnancích vedoucím pracovníkům. Je to jakýsi omezený přístup do systému. Každá divize si sama definuje podmínky, kteří zaměstnanci toto mohou využívat.

- „Orgchart“

Ze systému People Soft vychází i tzv. „Orgchart“, což je nástroj pro všechny zaměstnance společnosti, který ukazuje organizační struktury tak, jak jsou v aplikaci nadefinované. Jsou zde vidět informace o zaměstnancích podniku. Tyto organizační struktury se následně promítají i v systému GPAS.

Tento „Orgchart“ a výše zmíněné „Global directory“ nejsou systémy jako takové, jsou to spíše funkcionality, které usnadňují denní práci zaměstnancům například v případech, kdy je nutno vyhledat konkrétního pracovníka a pro případné spojení s ním. Jsou si hodně podobné, ale liší se v některých zveřejňovaných údajích, např. „Orgchart“ uveřejňuje „People Soft ID“ zaměstnanců, ale není v něm vidět jejich adresa a telefonní číslo, což je naopak uváděno v „Global directory“.

Na závěr této kapitoly je podrobněji popsáno, jak funguje „Payroll Interface“ neboli propojení systému People Soft s následnými mzdovými systémy a dále také stručně shrnuty „Interfaci“, které již byly popsány v předchozích kapitolách.

- „Payroll Interface“

V předešlém textu bylo uvedeno, že mezi systémem People Soft a mzdovými systémy funguje tzv. „Payroll Interface“ neboli automatické posílání údajů z jednoho systému do druhého. Při přípravě každého „Interfacu“ je potřeba udělat výběr dat, která lze a jsou důležitá ze systému poslat. Zpracování znamená složité IT záležitosti. Nastavují se tzv. mosty, které pomáhají transformovat data v lokálním jazyce, jelikož systém People Soft je mezinárodní systém s anglickou terminologií a mzdový systém, který je lokální, používá lokální názvosloví.

Oba tyto systémy se musí dát do souladu. Přestože mají být údaje v obou systémech stejné, v praxi to tak někdy není. Mohou existovat rozdíly, někdy i v bezvýznamných detailech. Pro potřebu vidět tyto rozdíly byl vyvinut tzv. srovnávací report, který porovnává údaje v obou systémech, jež jsou součástí Interface. Tento report je složen ze 3 částí. První je tzv. krycí list, kde je vypsáno, kolik lidí bylo srovnáváno, tzn., bylo v obou systémech, a dále počet lidí, kteří byli pouze v jednom systému a ve druhém nikoliv. Ve zbylých částech jsou zachyceny konkrétní rozdíly u zaměstnanců, kteří byli v obou systémech a u kterých došlo ke srovnání. Pokud jsou u nich údaje odlišné nebo nejsou v některém ze systémů uvedeny, musí se upravit nebo dodat podle aktuálnosti. Dále je zde seznam zaměstnanců, kteří jsou uvedeni jen ve mzdovém systému např. to mohou být lidé pracující na dohody o provedení práce nebo na dohody o pracovní činnosti, protože ti se v systému People Soft neevidují, pokud nepotřebují získat přístupy do počítače. Kromě toho je zde sekce nazvaná „People Soft only“, kde jsou vypsáni jedinci, kteří mají záznamy jen v systému People Soft a kteří mohou být z tohoto Interface vyňaty. Mohou jimi být například kontraktní pracující neboli lidé, kteří nejsou firemními zaměstnanci anebo někteří externí spolupracovníci, kteří nejsou odměňováni ze mzdového systému společnosti.

Pro zpřesnění informací se může systém nastavit tak, aby pole, která budou kopírována, nemohla být manuálně do mzdového systému zadávána. Ale v praxi by toto nastavení znamenalo obrovské problémy v případech, kdy je nutno narychlo před mzdovou závěrkou nějaké informace dohrát nebo opravit. Tudíž se tato blokace nevyužívá. Nyní se srovnávací report spouští jednou za měsíc. V okamžiku vyčištění dat, jsou údaje jednotné a připraveny pro spuštění Interface.

V případě nástupu nového zaměstnance se tak jeho personální a pracovní data kopírují automatiky do mzdového systému. V divizích Automotive Experience a Building Efficiency se údaje ze systému People Soft do mzdových systémů posílají třikrát denně. People Soft bohužel neobsahuje všechny informace, které jsou potřeba založit ve mzdovém systému tzn., že se tam některé chybějící data musejí následně dohrát manuálně.

Tento Interface je nejnáročnější Interface, který ve firmě funguje. Důvodem je odlišnost mzdových systémů jednotlivých závodů v jiném rozsahu dat, tudíž je třeba nastavení každého Interface zvlášť. Zároveň je to velmi drahá záležitost.

- „Interface“ se systémem GPAS

Pomocí propojení těchto dvou systémů se do aplikace GPAS kopíruje organizační struktura vygenerovaná v systému People Soft. Dále se ze systému People Soft přebírají e-mailové adresy důležité pro systémová hlášení.

- „Interface“ se systémem HR Wizard

Jak už bylo také zmíněno, systém People Soft má propojení se systémem používaným v divizi Automotive Experience pro schvalování volných pozic s tzv. HR Wizardem. Kdy v systému People Soft jsou nadefinovány základní informace o volných pozicích, které se dále objevují v programu HR Wizard, kde probíhá samotný schvalovací proces těchto pozic. V okamžiku, kdy je volné pracovní místo schváleno, uvádí se v systému People Soft její status a je zde možnost sledovat již zmíněný „staffing time“.

- „Interface“ se systémem Taleo

Systém Taleo si z programu People Soft nahrává při procesu schvalování pozic některé údaje o pozici prostřednictvím „Job codů“, o lokaci a také o pracovnících, kteří se budou účastnit výběrového řízení.

3.2.6 Mzdové systémy

Jelikož je pro zpracování mezd důležitá znalost legislativy, pracovně právní předpisů a dalších pravidel týkajících se mezd, která jsou pro každou zemi, v nichž společnost Johnson Controls působí, jiná, je snaha proces zpracování mezd zcentralizovat alespoň v rámci státu. Tudíž jsou mzdy zpracovávány v každé zemi v jiné podobě a za pomoci odlišných mzdových systémů. Z těchto příčin jsou následující popsané mzdové systémy používány jen v podnikových závodech nacházejících se na území České republiky.

Divize Power Solutions používá mzdový systém SAP. Divizi Automotive Experience a divizi Building Efficiency slouží mzdový systém Target 2100.

Oba systémy jsou používány jak pro zpracování mezd, tak i pro administraci pracovníků.

Obsahují veškeré údaje pro personalistiku:

- osobní údaje zaměstnanců,
- pracovní údaje
- další údaje potřebné pro procesování pracovního poměru tj.
 - informace o zdravotní pojišťovně,
 - o rodině zaměstnance,
 - data týkající se daní, příplatků, odměn aj.

Tyto údaje mohou být nastaveny dlouhodobě nebo se měnit každý měsíc. Jsou udržovány v aktuálním stavu, aby odpovídaly platné legislativě a aktuálním potřebám.

Podkladem pro veškeré informace jsou různé dokumenty např. přihlášky, odhlášky, daňová přiznání nebo evidenční listy zaměstnanců.

Dále systémy umožňují generovat reporty využívané jako podklady pro různá povinná statistická šetření organizována např. úřady práce nebo firmami, které tyto průzkumy provádí.

Systém Target 2100 je používán i pro další jeho funkcionality např. pro evidenci školení nebo zdravotních prohlídek. Některé závody v něm zpracovávají také docházku a vytvářejí si v něm jakýsi zaměstnanecký portál, prostřednictvím kterého zaměstnanci podniku mohou vstupovat do tohoto systému a zjišťovat si zůstatky dovolené nebo se podívat na svou výplatní pásku. Dále obsahuje vzory pracovních smluv, kdy po zvolení určitého vzoru systém vyplní předepsané údaje o pracovníkovi. Tato funkce je využívána zejména při nástupech nových zaměstnanců, kdy je potřeba první den nástupu ze systému vytisknout zpracovanou pracovní smlouvu. Funguje zde již zmíněný Interface ze systému People Soft, kam jsou data o novém pracovníkovi zadávána přednostně a odtud se pak transformují právě do tohoto mzdového systému, kde je následně doplněna na základě dat ze systému People Soft pracovní smlouva, která může být ještě dále podle potřeb upravována.

Mzdové systémy také umožňují generovat reporty, které jsou následně elektronicky podepisovány a zasílány prostřednictvím elektronické komunikace na Českou správu sociálního zabezpečení. Generují a odesílají se tyto zprávy:

- Evidenční listy důchodového pojištění
- Přihlášky a odhlášky zaměstnanců
- Přehled o výši pojistného

Pro zdravotní pojišťovny se žádné zprávy nevytváří.

3.2.7 Docházkové systémy

Firma využívá možnosti evidovat a následně zadávat do mzdového systému docházku jak manuálně, tak prostřednictvím určitého docházkového systému za použití čipů a čteček. Docházkové systémy, které automaticky zaznamenávají příchody a odchody zaměstnanců používají v České republice tři závody společnosti.

Závod v České Lípě jako divize Power Solutions používá docházkový systém Infos, který je považován pouze za kontrolní systém. Slouží spíše jako podpora pro zpracování docházky. Na základě reportů z tohoto docházkového systému se vytváří sumář údajů, který je následně nahráván manuálně do systému mzdového. Pro dělníky systém slouží také pouze pro kontrolu, protože se u těchto zaměstnanců docházka sleduje prostřednictvím směnových protokolů, kdy je při každé směně udělán záznam, kdo na směně pracoval, jak byl plněn výrobní plán atd., aby byly řádně zpracovány nejrůznější příplatky např. za práci ve zdraví škodlivém prostředí, v noci, přesčas nebo o víkendech a svátcích.

V závodě nacházejícím se v Roudnici nad Labem je využíván samostatný docházkový systém Person. Zde mají tento systém propojen se mzdovým systémem Target 2100, tudíž údaje a záznamy o docházce se automaticky přehrávají do mzdového systému a není tak třeba manuální nahrávání.

Závod ve Stráži pod Ralskem také zaznamenává docházku svých zaměstnanců automaticky přes čipy a čtečky s tím, že vlastní docházka se potom nahrává ze zaznamenávacího zařízení do mzdového systému Target 2100, kde se dále upravuje a automaticky připravuje zpracování mezd.

Zbylé závody firmy nahrávají do mzdového systému docházku manuálně buď v průběhu měsíce, což je nutné v závodech, které mají mnoho zaměstnanců, jako jsou závody divize Automotive Experience, anebo jednorázově při zpracování mezd v závodech s menším počtem zaměstnanců.

3.2.8 Zabezpečení údajů v systémech

K získání přístupu do systémů People Soft a Taleo je nutné vyplnit formulář, kde se uvádí jméno zaměstnance, jeho „Global ID“, úroveň přístupu a rozsah přístupových práv, což se pro určité skupiny pracovníků může lišit. Tento formulář je dále schvalován kompetentními nadřízenými. Možnost užívání systému GPAS je zřízena automaticky pro „Salaried“ pozice mající přístup k počítači. Pro užívání těchto tří systémů je nutné pracovat na počítači připojeného na podnikovou síť.

Na základě těchto povolení je zaměstnancům přiděleno vlastní uživatelské heslo, které umožňuje přístup do počítače a na zaměstnanecký portál. Jelikož ne každý zaměstnanec má povolení pracovat s těmito systémy, obsahuje každý ze systémů seznam jeho uživatelů, prostřednictvím něhož po zadání uživatelského jména rozpozná, zda má pracovník do něho přístup či ne. Následně je obrazovka po přihlášení na portál uzpůsobena konkrétnímu uživateli tzn., že se zde objeví odkazy pouze na ty systémy, do kterých má přihlášený zaměstnanec přístup.

Přístupová hesla se musí měnit každých 90 dnů. Systém tuto platnost hesla hlídá a uživatele upozorňuje před jeho vypršením.

Naproti tomu mzdové a docházkové systémy používají samostatná hesla.

System APT je přístupný z jakéhokoliv počítače připojeného na internet, protože je umístěn na serveru externí firmy, která pro společnost provádí průzkum a poskytuje tento nástroj. Zde se přiděluje zvláštní jméno i heslo těm zaměstnancům, kterým je po průzkumu generována zpráva tj. zaměstnancům, kteří získali od svých podřízených 7 a více odpovědí.

3.2.9 Školení uživatelů systému

Školení je důležité hlavně pro osvojení si a naučení se zaměstnanců s personálním informačním systémem správně pracovat a využívat všech jeho funkcionalit.

Zaškolení nového uživatele systému People Soft provádí SSC centrálně v jejich regionu. Pokud to není možné, provádí školení na dálku prostřednictvím telefonického hovoru nebo konference a sdílením obrazovky počítače. Absolvování školení je také nutnou podmínkou pro získání přístupu do systému. Jestliže přijde nový pracovník do SSC, je vyškolen jeho týmem. Pokud nastane významná změna v systému, probíhají korporátní školení, jehož se účastní zvolený zástupce, který následně proškolí ostatní pracovníky SSC.

Při zavádění systému Taleo do podniku, byla provedena celá řada školení, aby měli všichni pracovníci příležitost se se systémem seznámit. Pokud jde o nově přijaté pracovníky, provádí školení opět SSC stejnou formou, jaká se používá pro systém People Soft.

Při prvním použití systému GPAS měli všichni zaměstnanci povinnost absolvovat e-learning k tomuto systému, který, jak už bylo uvedeno, je také k dispozici na podnikové síti. Dále probíhají každý rok školení zvlášť pro manažery, kteří mají odlišnou roli v rámci procesu, a zvlášť pro všechny zaměstnance.

Pro mzdové systémy probíhá seznamování se systémem v rámci celkového zaškolování nového zaměstnance. Z SSC jsou posílány každý rok dva lidé na školení zaměřené jak na novinky systému, tak i na novinky v legislativě. Dále je zde možno uplatnit dotazy a řešit případné problémy, které se s používáním systému mohou vyskytovat.

Objasnění používání systému APT bylo prvně provedeno ze strany HR oddělení závodů. V případě nynějších dotazů na systém se ve společnosti nacházejí kontaktní osoby, které jsou schopny na ně odpovědět.

3.2.10 Úloha HR oddělení SSC pro personální informační systém

HR oddělení Střediska sdílených služeb mají důležitou roli pro systém People Soft. Především jsou zodpovědná za vložení dat do tohoto systému podle požadavků HR manažerů, oprávněna zadávat do systému změny, vytvářejí na vyžádání reporty, pomáhají uživatelům systému, pokud potřebují změnit některá nastavení a při procesu zvyšování platu označují na základě podkladů účastníky tohoto procesu. HR manažeři jednotlivých závodů zde pak mají úlohu odesílat aktuální data nebo případné změny dat těmto Střediskům sdílených služeb a dále tyto data využívat k personálním činnostem.

Pokud jde o „Payroll“ systémy neboli mzdové systémy, tak HR manažeři jednotlivých závodů zodpovídají za správnost a aktuálnost základních údajů o zaměstnancích tj. jejich osobní a pracovní údaje. SSC pak v systému nastavují data, která souvisí s vlastním procesem zpracovávání mezd např. nastavují daňové slevy, rodinné příslušníky, pokud pracovníci uplatňují vyživované osoby atd., a potom také zadávají měsíční proměnné, jako jsou měsíční prémie, bonusy, benefity apod. Následně zpracovávají mzdy a vytvářejí reporty související s tímto procesem, které odesílají jak na samotné závody, tak i na státní instituce.

Dále pak zaměstnanci HR SSC dělají podporu pro systém Taleo. Po schválení volné pracovní pozice v systému HR Wizard mění status této pozice v systému People Soft. Pokud nastane nějaká změna média pro inzerci pozic, zajišťují, aby u inzerátu byl na výběr i nový zprostředkovatel, pokud kandidát uvádí zdroj, ze kterého se o volném pracovním místě dověděl. Kromě toho dělají překlady pro systém (překlad korespondence). Spolupracují při propojování systému s jednotlivými „Job servery“. Také provádějí školení a poskytují poradenství ostatním ohledně užívání tohoto systému.

3.2.11 Plány do budoucna

Společnost Johnson Controls připravuje zavedení nového systému týkající se školení zaměstnanců. Bude fungovat celosvětově pro všechny závody a sloužit především jako vzdělávací síť. Obsahem bude katalog dostupných školení v rámci organizace, možnost se na tato školení on-line zaregistrovat a v návaznosti na to zde budou zpracovány i údaje o absolvovaných vzdělávacích kurzech. Tento nový systém je zatím jen testován v závodě v České Lípě.

Prozatím si evidenci o vzdělávání pracovníků dělá každý závod svým způsobem. Podnik v České Lípě si vytváří „excelovské tabulky“, kam zaznamenává veškeré údaje o uskutečněných vzdělávacích kurzech. Dále vytváří zprávy obsahující seznamy absolventů školení, celkové náklady, údaje o najatých vzdělávacích agenturách, lektorech, hodnocení kurzů zaměstnanci, zda byl splněn cíl školení atd.

4 Zhodnocení a doporučení

Z praktické části je patrné, že počítačový personální informační systém zavedený v organizaci Johnson Controls přináší HR manažerům především automatizací některých procesů značné výhody, jako jsou zrychlení, snížení administrativní zátěže a úsporu nákladů.

Systém je využíván především k činnostem personální práce týkající se získávání pracovníků, evidence všech zaměstnanců a informací o nich, řízení a hodnocení jejich pracovního výkonu a odměňování.

V porovnání s teorií, organizace nikde nezaznamenává data, která by se týkala vnějších podmínek ovlivňujících formování pracovní síly v jejím okolí. Nezpracovává ani neeviduje žádné statistiky ohledně situace na trhu práce, vývoji obyvatelstva, jeho sociálních podmínek atd. Podle potřeby si aktuální informace o těchto vnějších podmínkách zjišťuje u institucí, které tyto data poskytují veřejně. Dále, jak už také bylo uvedeno, spolupracuje s firmou, která provádí průzkum ohledně výše mezd v jednotlivých státech světa a tyto její výsledky dále používá k politice hodnocení a odměňování svých zaměstnanců v zemích, kde má své závody.

Dále ani jeden z jednotlivých systémů používaných v organizaci nemá přímé propojení s žádnou státní institucí. Pouze systémy mzdové umožňují generovat uvedené zprávy použitelné pro odeslání na Českou správu sociálního zabezpečení.

➤ **Systém Taleo**

Systém Taleo v podniku napomáhá při procesu získávání pracovníků. Je využíván zejména pro schvalování volných pozic, kdy jeho velkou výhodou je poskytování informací, u kterého schvalovatele jsou pozice momentálně dané ke schválení, dále pak pro následnou publikaci schválených pozic, k tvorbě „candidate poolu“ a „poolové requisition“. Další možnosti, jako je vedení výběrového řízení uchazečů o zaměstnání a administrace volných pozic, personální management nevyužívá, jelikož praxe ukázala, že tyto činnosti jsou rychlejší a efektivnější bez použití tohoto systému. Zároveň má organizace možnost zajistit

přehled o kandidátech, vést jejich data a také alespoň orientačně sledovat efektivnost umístění inzerce nabízených pozic, neboť by měl uchazeč vždy ke své žádosti uvádět zdroje, ze kterého se o volném pracovním místě dověděl. Jelikož to lze zjišťovat pouze u kandidátů, kteří se ucházeli o pozici on-line, tato informace nemůže být poskytnuta od všech.

Při analýze systému Taleo jsem narazila spíše než na nedostatky samotného systému na nedostatky v jiných oblastech.

Nejprve bych se chtěla zmínit o inzerci volných pracovních pozic na webových stránkách firmy. V předešlém textu bylo popsáno při zvolení pracovních nabídek v České republice prostředí kariérní sekce, kde jsou děleny nabídky pozic vypsané v „českém“ jazyce a v jazyce „anglickém“. Právě v tomto rozdělení vidím nedostatek. Společnost sice toto dělení odůvodňuje tak, že si tímto způsobem ověřuje znalosti cizího jazyka, ale já osobně si myslím a také je velmi pravděpodobné, že se o pracovní místo na území České republiky uchází především její občan, který, i když má velmi dobré znalosti angličtiny, očekává inzerát v lokálním jazyce s případným požadavkem na jazyk anglický. Proto se může stát, že i uchazeč, který má dobrou jazykovou vybavenost, toto rozdělení inzerce pracovních míst přehlédne a tudíž se o pozici vypsanou v anglickém jazyce z tohoto důvodu ucházet nemůže.

Dále vidím negaci v pravidle divize Automotive Experience, kdy se do „candidate poolu“ ukládají jen uchazeči, kteří absolvovali přijímací pohovor. Myslím si, že toto nemusí být vždy úplně ideální, protože zde může nastat situace, kdy se sice nehledá nový pracovník, ale může přijít do firmy opravdu dobrý životopis. Společnost v tomto případě bohužel ví, že nemá volné místo, tudíž uchazeče nebude zvát na pohovor a nedá mu tak ani možnost být zařazen do „candidate poolu“.

▪ Návrh řešení

Pokud jde o rozčlenění nabídek volných pracovních míst, navrhla bych, aby byly všechny nabízené pozice přeloženy a následně vypsány i v lokálním jazyce s případným požadavkem na znalost jazyka anglického nebo aby nebyly rozděleny podle jazykových

sekcí vůbec, ale rovnou se zobrazovaly na hlavní stránce jak ty pozice v českém jazyce, tak ty vybrané pozice v jazyce anglickém, pokud si chce takto firma dál ověřovat jazykové znalosti uchazečů.

Dále bych nabídla divizi Automotive Experience pravidlo, o kterém jsem se zmiňovala výše, zrušit nebo alespoň zmírnit a dát tak možnost i kandidátům, kteří neabsolvovali přijímací pohovor, zařadit se do databáze společnosti. Pokud by některý HR manažer měl zájem vybírat pouze z uchazečů, kteří byli pozvaní na pohovor, mohlo by být pouze pravidlem uvést komentář ke kandidátovi o tom, zda se někdy zúčastnil ve společnosti pracovního pohovoru či nikoliv.

➤ **Systém GPAS**

Systém GPAS je podle mého názoru velice dobře propracován. Jelikož umožňuje proces řízení pracovního výkonu a rozvoje zaměstnanců a následné hodnocení tohoto výkonu, vytváří tak obraz vedoucímu zaměstnanci o pracovním výkonu a charakteru svých podřízených pracovníků. Nabízí také náhled pro samotné pracovníky plnění cíle, který mohou využít pro organizaci svého pracovního času. Dále poskytuje potřebná data pro následné odměňování zaměstnanců podniku. Existencí povinného absolvování e-learningu a manuálu k tomuto systému je patrné, že firma dbá na proškolení pracovníků, kteří s tímto systémem pracují a neustále ho používají.

➤ **Systém APT**

Jak už bylo uvedeno, program APT je využíván hlavně pro vytváření nápravných opatření u činností, které nefungují tak, jak si podnik i samotní zaměstnanci přejí. Tyto nápravná opatření jsou vytvářena na základě výsledků z každoročního dobrovolného průzkumu hodnotícího vztah zaměstnanec – zaměstnavatel a vztah vedoucí – podřízený pracovník.

I přes snahu firmy, podávat zaměstnancům pro lepší výsledky průzkumu nejrůznější informace o firmě jako takové, prostřednictvím uvedených informačních materiálů, zde vidím problém už v samotné struktuře průzkumového dotazníku, který obsahuje jak tvrzení obecného typu, tj. tvrzení o celé společnosti, tak konkrétnějšího typu, tj. tvrzení o

vedoucích pracovnících, tedy nadřízených, a tato tvrzení nejsou bohužel nikterak od sebe oddělena.

Podle mého názoru běžný zaměstnanec podniku některé obecné otázky o této velké firmě neví, i když mu jsou prostřednictvím informačních materiálů sdělovány, tak se jimi z důvodu dobrovolnosti průzkumu nezabývá, tudíž většinou odpovídá neutrálně. Naproti tomu práci a činnosti svého podřízeného ohodnotí tak, jak si to sám myslí a ví.

Myslím si tedy, že výsledky průzkumu a tím i výsledná zpráva neudávají správný obraz toho, co je na průzkumu zaměstnanců nejdůležitější tj. jak hodnotí zaměstnanci firmy vztah zaměstnanec - zaměstnavatel a také jak podřízení zaměstnanci hodnotí práci svého nadřízeného.

Další nesrovnalost vidím v dobrovolnosti tohoto průzkumu. Pokud je tedy průzkum dobrovolný, znamená to, že výsledky z něho vyplývající jsou podloženy odpověďmi jen těch zaměstnanců, kteří měli vůli vyplnit související dotazník, což může působit další zkreslení výsledků, na kterém jsou pak založeny následující nápravná opatření ze strany organizace i zaměstnanců.

V předešlém textu bylo také zmíněno, že jsou posílány vedoucím zaměstnancům ještě před ukončením průzkumu zprávy o počtu jim podřízených zaměstnanců, kteří už odpověděli a kteří ještě ne. To mohou někteří pracovníci vnímat jako jakýsi nátlak k tomu, aby nutili své podřízené zaměstnance dotazník vyplnit a poslat.

Dále zde neexistuje žádné propojení s jiným systémem.

Naopak klad vidím v tom, že po doručení výsledné zprávy vedoucímu pracovníkovi se tento pracovník spolu se svými podřízenými scházejí, diskutují o výsledcích a řeší případné problémy, o kterých si myslí, že by měly být do budoucna napraveny.

Z mého pohledu je tento systém nedostatečně využit, a když už je využíván ke zmíněným nápravným opatřením, tak na podkladě zkreslených údajů.

▪ Návrh řešení

Pokud jde o problém s dotazníky obsahující tvrzení globálního typu a ty, jež se týkají přímo oddělení podniku a jeho vedoucího pracovníka, navrhuji, aby tato tvrzení byla v dotazníku a tak i ve výsledné zprávě rozdělena do oblastí, které by naznačovaly, jakého druhu otázky jsou a tím umožnit získat kvalitnější a pravdivější výsledky průzkumu a zobrazit je věrně i do výsledné zprávy pro potřeby dalšího plánování případné nápravy.

Dále bych doporučila, pokud má být průzkum úspěšný a výsledky podávaly správné údaje, aby podnik zařadil vyplňování dotazníků k běžným povinnostem všech svých zaměstnanců.

Pokud by zde ale vládlo nadále pravidlo dobrovolnosti průzkumu, tlaky, které by mohly být vnímány zasíláním zmíněných zpráv v průběhu dotazování, od vedení podniku na zaměstnance nepůsobí mnohdy pozitivně, naopak někdy i mohou působit nechuť zaměstnance tak činit.

Myslím si, že kdyby byl průzkum i systém lépe propracován a propojen s některým z ostatních systémů, mohl by podnik, v případě dobrého plnění nápravných opatření, zahrnout toto plnění do své strategie hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a následného odměňování.

➤ **Systém People Soft**

Systém People Soft hodnotím jako velmi rozsáhlý a členitý. Nabízí mnoho funkcionalit a obsahuje mnoho informací, které jsou v rámci personální práce pro společnost důležité a využitelné. Jeví se mi trochu nepřehledný, ale jelikož má firma Johnson Controls působnost po celém světě, spoustu zaměstnanců a tedy i údajů nejen o nich, tak je to pochopitelné. Umožňuje také vytvářet nejrůznější reporty, které poskytují souhrnné aktuální přehledy o počtu zaměstnanců, jejich struktuře aj. využitelné například pro monitorování počtu zaměstnanců zohledňující např. ekonomickou situaci nebo technologické pokroky, pro strategické plánování počtu pracovníků, pro zjišťování fluktuace pracovníků na základě analýz dobrovolných odchodů pracovníků, jejich důvodů,

z jakých pozic jsou tito pracovníci, pro které se pak provádějí nejružnější opatření. Dále se sledují počty pracovníků v jednotlivých skupinách, zda jich není více nebo naopak méně než je třeba. Také se vytváří sestavy pro pracovní i věková výročí, na základě které jsou pracovníci mimořádně odměňováni. Tuto sestavu lze rovněž vytvořit i z údajů ve mzdovém systému.

Z hlediska nábory zaměstnanců je zde sledován „staffing time“ a tvořen přehled o počtu přijatých interních či externích kandidátů a na jaké pozice byli přijati. Kromě toho se v něm mohou zpracovávat data týkající se vozového parku společnosti atd.

Vedle toho je systém využíván pro „Selery Increase process“ a poskytuje podklady pro stanovení zaměstnanců, kteří mají nárok na určité zaměstnanecké výhody.

Každý podnik může data v systému využívat podle své potřeby a uvážení. Využívání je limitováno tím, jak je systém vyvinut, ale v případě zájmu sledovat informace, které v systému zatím nejsou, je možnost systém dále vyvíjet a doplňovat.

Mimo to má dobré propojení s ostatními personálními systémy, tedy kromě systému APT, kde propojení s tímto systémem neexistuje. Díky nastavenému „Interface“ jsou data z této primární databáze využity i k jiným účelům v ostatních aplikacích.

Z mého pohledu je systém People Soft dobře propracován a plně využit k potřebě dobrého vedení lidí tohoto podniku.

➤ **Mzdové a docházkové systémy**

Mzdové a docházkové systémy nejsou v této práci tolik analyzovány jako předchozí aplikace, jelikož jsou využívány, z důvodu rozdílné státní legislativy týkající se pracovních vztahů, v každé zemi různé. Mzdové systémy umožňují řídit odměňování zaměstnanců a prostřednictvím určitých reportů podávat přehled o části výdajů vynakládaných na pracovní sílu, který je také používán dále jako podklad pro jejich zaúčtování. Docházkové systémy jsou spíše pomůckou ke kontrole absence, která je důležitá pro správnost

odměňování. Kromě toho je absence sledována pro případné plánování najímání agenturních zaměstnanců.

➤ **Zabezpečení**

Podle mého názoru je systém zabezpečení přístupu do aplikací velmi dobrý. Líbí se mi, že po přihlášení uživatele do počítače se následně na obrazovce objeví odkazy jen na ty systémy, do kterých má dotyčná osoba oprávnění k přístupu. K této z mého pohledu dobré ochraně dat v systémech nemám žádné připomínky.

➤ **Úloha HR oddělení SSC pro personální informační systém**

HR oddělení SSC mají důležitou roli především pro systémy People Soft, HR Wizard, Taleo a dále pro „Payroll“ systémy, jelikož jsou kompetentní do nich ukládat data, měnit je a dále s nimi pracovat.

➤ **Plány do budoucna**

Co se týká plánů do budoucna, myslím si, že implementace dalšího systému využitelného pro vývoj a vzdělávání pracovníků získá v podniku své uplatnění. Pracovníci dostanou lepší možnost dovědět se o nabídkách jejich dalšího vzdělávání, které jim firma bude poskytovat a personální management tak bude mít k dispozici přehledy o kvalifikaci pracovníků a také přehledy o efektivnosti vynaložených výdajů na tuto kvalifikaci.

5 Závěr

Jak už bylo psáno v úvodu, záměrem zpracování této diplomové práce bylo nastínit důležitost personálního útvaru organizace, jeho pracovníků a jimi používaných nástrojů k efektivnímu řízení lidských zdrojů. Dále pak zjistit, jak je aplikace těchto nástrojů prováděna za pomoci moderní informační techniky a jaké přináší výhody v praxi, a to konkrétně ve společnosti Johnson Controls.

Proto jsem se v této práci věnovala významu a úloze personálního managementu, jeho vybraným nástrojům a detailněji jsem se zaměřila na počítačový personální informační systém.

Možnost nahlížet do jednotlivých počítačových programů tvořící personální informační systém jmenované společnosti, které jsou popsány v praktické části této práce, mi velice pomohla v jejich analýze a přispěla ke zjištění, jaké výhody přináší moderní informační technika pro personální práci v podniku, jimiž jsou především přehlednost, rychlost, dostupnost potřebných údajů a úspora nákladů. Dále mi umožnila pochopit, jak je pro uvedenou společnost tento systém důležitý.

Při zpracovávání jsem také našla několik nedostatků systému, u kterých bych viděla příležitosti ke zlepšení. Tyto skutečnosti a vlastní návrhy řešení včetně jejich vyhodnocení jsou popsány v části celkového zhodnocení.

Psaní této práce mi přineslo mnoho nových poznatků a zkušeností v oblasti personalistiky, protože mi umožnilo nahlédnout do praxe, která mi tuto oblast přiblížila. Také mě utvrdilo o nepostradatelnosti pracovníků personálních útvarů v organizacích.

6 Seznam použité literatury

Odkaz na tištěné monografie:

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5
- [2] ARMSTRONG, M. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th edition Kogan Page Limited, London, United Kingdom, 2006. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- [3] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vydání Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 80-85856-37-9.
- [4] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vydání Praha: Prospektrum, 1994. 410 s. ISBN 80-7175-010-7
- [5] KAHLE, B., STÝBLO, J. *Praktická personalistika*. 2. rozšířené vydání Praha: Pragoeduka, 1996. 256 s. ISBN 80-85856-37-9
- [6] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN: 80-7261-033-3

Odkaz na zdroje na internetu:

- [7] ČERVINKA, Vít. *Informační systém jako nástroj moderního personálního managementu*. Archív konference Systémová integrace [online]. 2005, Dostupné z WWW: <http://si.vse.cz/archiv/clanky/2005/07_cervinka.pdf>
- [8] Oficiální webové stránky společnosti Johnson Controls, Inc. [online]. 2010, Dostupné z WWW: <<http://www.johnsoncontrols.cz/publish/cz/cs/about.html>>

7 Seznam příloh

Příloha A – Způsoby chování definovány v „LEM modelu“, 1 strana

Příloha B – Logo a ukázka vybraných výrobků společnosti Johnson Controls, 1 strana

Příloha A: Způsoby chování definovány v „LEM modelu“

Chování

Chování 1

Projevuje respekt ostatním: Chování "Projevuje respekt ostatním" odráží schopnost jedince porozumět a vážit si stylu a charakteristik různých lidí, skupin a kultur. Výsledkem toho je, že tento jedinec jedná s lidmi důstojně a s respektem a může pracovat efektivně s mnoha různými typy lidí. Klíčová otázka: Jak tento jedinec jedná se všemi ostatními, včetně těch, kteří mají rozdílné zkušenosti a kulturní původ?

Chování 2

Komunikuje a ovlivňuje: Chování "Komunikuje a ovlivňuje" se vztahuje ke schopnosti jedince efektivně předávat informace ostatním, a přitom přizpůsobit přístup potřebám posluchačů. Na vyšších úrovních výkonu je zaměstnanec schopen efektivně předávat nápady ostatním a získávat jejich podporu. Chování odráží schopnost jedince oslovit ostatní a ovlivnit je, aniž by se spoléhal na osobní postavení nebo formální autoritu. Klíčová otázka: Do jaké míry tento jedinec sdílí informace, spolupracuje a buduje soulad s ostatními?

Chování 3

Soustředí se na zákazníka: Chování "Soustředí se na zákazníka" odráží závazek sloužit zákazníkům a plnit jejich potřeby. Znamená to snahu porozumět potřebám zákazníků a budovat s nimi vztah založený na důvěře. Na vyšších úrovních výkonu, tento jedinec využívá pochopení získaného ze vztahů se zákazníky a předvídá tak jejich potřeby. Výsledkem je, že tento jedinec je považován za nedílného člena zákaznického týmu. Klíčová otázka: Do jaké míry tento jedinec činí vnitřního a vnějšího zákazníka centrem pozornosti?

Chování 4

Usiluje o výsledky: Chování "Usiluje o výsledky" odráží, jak jedinec pracuje na dosažení cílů. Jde o více než pouhé plnění úkolů. Tento jedinec přebírá iniciativu a neustále vylepšuje způsob práce. Důležitá je flexibilita tohoto jedince a schopnost dosahovat výsledků i v obtížných situacích. Na vyšších úrovních výkonu přístup tohoto jedince přináší lepší než očekávané výsledky po více let. Klíčová otázka: Jaký je přístup tohoto jedince k efektivnímu dosahování obchodních výsledků?

Chování 5

Demonstruje integritu: Chování "Demonstruje integritu" představuje, jak jedinec jedná s ostatními otevřeně, čestně a spravedlivě. Chovat se s integritou znamená dosahovat výsledků, aniž by byly kompromitovány morální hodnoty společnosti Johnson Controls, což někdy znamená, že je třeba učinit správné rozhodnutí, i když je to obtížné. Jedinci, kteří aktivně propagují integritu jako morální hodnotu, mají větší vliv na lidi okolo sebe a na firmu. Klíčová otázka: Jak osoba jedná otevřeně, čestně a v souladu s morálními hodnotami společnosti Johnson Controls?

Příloha B – Logo a ukázka vybraných výrobků společnosti Johnson Controls

